

Etude ARO 2020

(par Jean-Luc Larraga, Jean-Louis Mercier et Aline Villemur de l'APAP Toulouse) :

Web-Atrio



Résumé

Web-Atrio est une ESN (Entreprise de Services du Numérique) qui compte aujourd'hui 115 salariés répartis également entre deux agences à Paris et Toulouse. Comme la plupart des ESN, elle doit faire face à des problématiques spécifiques : pénurie de développeurs, placement de la plupart de ses employés chez le client, difficultés à recruter des profils très expérimentés. Elle a été créée en 2012 par trois co-fondateurs ayant décidé dès le départ de s'appuyer sur des valeurs humanistes.

La philosophie de l'entreprise, initialement portée par un « noyau dur » de quelques personnes, est fondée sur les principes d'autonomie dans la gestion de son travail, de prises de décision opérationnelles collectives, de lien social et de bienveillance entre employés, avec pour finalités : bien-être au travail, satisfaction client et performance.

En 2016, WA a souhaité formaliser ses valeurs initiales suite à la découverte des principes de l'entreprise libérée, en organisant un week-end d'entreprise, au cours duquel le film *Le bonheur au travail* a été projeté. Des expérimentations ont été mises en œuvre de façon collégiale par les salariés.

Si l'adhésion des employés à ces principes est bonne, il reste des domaines dans lesquels la subsidiarité reste limitée, en particulier sur les questions d'ordre stratégique. S'il reste difficile de mesurer de façon objective l'efficacité du modèle WA, les indicateurs de satisfaction client et de satisfaction des employés sont au vert, le chiffre d'affaires augmente et la croissance interne est forte. L'enjeu principal de ce modèle organisationnel est de rester agile et réactif tout en préservant le principe de décisions collégiales, qui peuvent générer de la perte de temps, au risque de peser sur les résultats commerciaux.

Limites actuelles de notre enquête

Nous avons interviewé douze salariés de l'agence de Toulouse en avril 2019, soit neuf en face-à-face et trois par téléphone (entre 45 minutes et 1h). Tous les comptes-rendus de ces entretiens ont été validés :

Nombre de salariés interrogés par fonction (site Toulouse)	Nombre de salariés par fonction (site Toulouse)
4 développeurs	44
3 chefs de projet	5
1 chargé de communication et marketing	1
1 coordinateur commercial	1
1 responsable commercial	3
2 co-fondateurs	2 à Toulouse, 1 à Paris

Toutefois, nous n'avons réalisé les interviews que sur le site de Toulouse, et il semblerait que la culture d'entreprise prenne, avec le temps, des chemins différents entre les deux sites.

1 Nature de l'activité

1.1 Secteur

Web-Atrio est une entreprise de services du numérique (ESN) créée en 2012. Elle peut opérer en régie chez ses clients (selon le principe des ESN), en assistance technique à distance, ou encore dans ses locaux, sur des prestations de développement, de conseil ou d'audit. Elle réalise des applications Web, intranets, extranets, développements spécifiques, sites institutionnels, E-commerce, SI, logiciels, portails, services Web...

1.2 Taille, organisation

Au mois d'avril 2019, Web-Atrio (WA) compte 115 salariés au total répartis sur deux sites :

- agence de Toulouse : 60 personnes ;
- agence de Paris : 55 personnes.

Les fonctions représentées et les effectifs se répartissent ainsi entre les deux sites :

	Toulouse	Paris	Ensemble
co-fondateur*	2	1	3
coordinateur d'agence	1	1	2
coordinateur commercial*	1	1	2
chef de projet*	5	0	5
product owner	0	4	4
commercial*	3	3	6
développeur*	44	44	88
recruteur	1	1	2
chargé de communication*	1	0	1
administratif	2	0	2
total	60	55	115

Nous avons interviewé 12 salariés sur le site de Toulouse : notre analyse reste donc centrée sur ce site. Les fonctions accompagnées d'un astérisque (*) ont fait partie de notre échantillon.

1.3 Nature du contrôle (ou de l'actionnariat)

Il s'agit d'une SARL créée par trois co-fondateurs, dont deux sont basés sur le site de Toulouse et un sur le site de Paris.

1.4 Caractéristiques des employés

Un profil de salariés junior ou en reconversion

WA compte parmi ses employés des juniors et des personnes en reconversion professionnelle, et dans une moindre mesure, quelques seniors. Cependant, un des co-fondateurs exprime la volonté de l'entreprise de « *recruter des personnes plus matures avec plus de compétences qui peuvent s'intégrer facilement avec des besoins de formation moindres* ».

Mais ce marché du secteur informatique est tendu et il n'est pas toujours facile de recruter les développeurs idoines : « *Nous avons des difficultés à trouver des développeurs : il y a pénurie* ».

Des employés essentiellement au forfait ou en régie

WA place la majorité de ses développeurs « en régie », c'est-à-dire en mission chez ses clients, et en accueille une partie dans ses locaux, qu'elle définit comme étant « au forfait », essentiellement pour travailler sur des projets propres à WA ou plus rarement parce qu'ils sont en situation d'inter-contrat, et en profitent pour se former sur de nouvelles technologies.

L'entreprise WA a connu des difficultés en 2017 avec un nombre trop important de salariés en inter-contrat et elle doit en permanence veiller à maintenir un équilibre entre les salariés en régie et ceux au forfait.

Une relative volatilité des salariés, propre aux ESN

L'ancienneté moyenne des salariés est de deux à trois ans environ, et la moyenne d'âge est de 33 ans. La majorité des salariés est titulaire d'un Bac+2 (BTS ou IUT) ou d'un Bac+5 (ingénieur ou Master) pour assurer les fonctions de développeur et de chef de projet.

Selon un salarié du service commercial, les ESN recrutent généralement des juniors qui n'ont pas vocation à rester de nombreuses années dans ce type de structure : les ESN représentent avant tout un « *tremplin* » pour leur carrière mais souffrent d'une image négative de « *vendeurs de viande* », où la plupart des consultants qui sont placés chez leurs clients n'ont que peu de contacts avec elles. Pour se différencier, WA a pour objectif de les fidéliser le plus longtemps possible, en maintenant un contact plus « *serré* » avec eux et en valorisant une culture d'entreprise centrée sur le bien-être au travail. Il semblerait que la concurrence tende de plus en plus vers ces valeurs.

1.5 Culture d'entreprise

Un fonctionnement basé sur la notion d'hétéarchie

L'objectif affiché de Web-Atrio est de ne pas créer une hiérarchie de pouvoir, avec des prises de décisions unilatérales et descendantes, mais au contraire de s'appuyer sur une « *hiérarchie de compétences (hétéarchie)* » qui s'organise de la façon suivante (cf. annexes) :

- les personnes compétentes sur le sujet sont sollicitées ;
- les coordinateurs sont sollicités pour leur vision d'ensemble et leur expérience ;
- l'interaction, la coopération, la liberté et la prise d'initiative sont favorisées.

En pratique, l'organisation interne est fondée sur cette « *hiérarchie de compétences* » avec un coordinateur d'agence par lieu (Toulouse et Paris) qui coordonne :

- la recruteuse ;
- le référent commercial : interface avec le client ;
- le développeur dans le cadre de la contractualisation de la prestation ;
- le référent chef de projet, interface entre le client et le développeur dans le cadre des exigences de réalisation.

« C'est un réseau où les fonctions de coordination et de régulation sont importantes, similaires à un réseau neuronal ».

Un des co-fondateurs explique que « *l'entreprise étant autonome financièrement, nous pouvons choisir le mode de management qui nous plaît* ». Cela se traduit par « *l'envie de créer une aventure humaine pour nous tous* » et « *la volonté de donner de l'autonomie, de s'auto-gérer* ».

Les valeurs humaines comme valeurs distinctives

L'ensemble des personnes interrogées estime que les valeurs humaines sont mises au premier plan et qu'elles constituent l'ADN de WA : « *Le bien-être est au centre des valeurs* » ; « *Les aspects humains prédominent* ».

Les valeurs les plus citées s'adossent à la double notion de performance et d'épanouissement personnel qui sont intrinsèquement liées et s'autoalimentent.

Selon un des fondateurs : « *Nous misons sur le fait que les salariés soient bien dans leur tête et donc plus performants, ils sont plus rapides et travaillent mieux, la reconnaissance passe par la satisfaction du client, les relations étroites construites avec l'entreprise WA et ses valeurs, la répartition d'une part du bénéfice entre nous (à hauteur de 50% pour les salariés ; les 50% restants étant dédiés à la trésorerie et aux investissements), les prises de décisions collégiales* » (voir §3.1 pour la définition de la collégialité).

- **Les notions de confiance et de responsabilisation**

Plusieurs développeurs, chefs de projets, commerciaux témoignent du principe d'une confiance accordée dès le départ, et considèrent que cette confiance est extrêmement précieuse, parce qu'elle impulse la volonté de prendre des initiatives, de se responsabiliser et s'accompagne d'un sentiment de reconnaissance :

« On fait confiance pour responsabiliser, on bannit contrôle et vérification » (dans un métier où un contrôle très strict du résultat est imposé par le client) ; « On fait confiance a priori, on place l'humain avant les compétences techniques, chacun a sa chance » ; « On m'a donné ma chance au départ » ; « La confiance qu'on me porte me galvanise : c'est un vrai moteur et un vrai confort pour moi ! ce ne serait pas possible pour moi de retourner dans une entreprise où l'on me demanderait des comptes » ; « La confiance qu'on me donne me pousse à donner le meilleur de moi-même » ; « On valorise la confiance, l'épanouissement, l'autonomie, l'innovation » ; « La responsabilisation est individuelle et collective ».

- **Un lien social fort, un « esprit famille »**

La volonté des dirigeants a été de construire un lien social fort, une convivialité propice au partage des idées et à la solidarité entre les salariés. Dans ce cadre, ils encouragent fortement les salariés, en régie et au forfait, à se rencontrer hors temps de travail, lors de soirées, événements ou pratique sportive commune. Ce lien social a vocation à créer un fort sentiment d'appartenance et d'entraide :

« La convivialité, les échanges dans et hors du temps de travail sont comme des supports aux partages professionnels et non professionnels, il y a de l'entraide, du respect, de l'écoute » ; « Il y a un esprit famille, la notion de liens dans le groupe est importante... Nous appartenons à un groupe WA incontestablement » ; « J'apprécie la convivialité, les échanges dans et hors du temps de travail, la prédominance des valeurs humaines, l'esprit familial » ; « Des valeurs de partage, de bienveillance ».

- **Une collégialité des prises de décisions, fondée sur une qualité de communication**

Elle s'applique au travers de valeurs clés impulsées par les co-fondateurs : *« la bienveillance, la communication non violente, l'écoute et les rencontres avec les consultants placés en régie »* (voir §3.1 pour la définition du principe de collégialité chez WA, à l'aide d'un exemple).

Les salariés ainsi que les fondateurs mettent en avant le principe d'une transparence complète et d'une forte disponibilité pour être à l'écoute, qui favorisent la création du collectif de travail :

« Des valeurs d'entraide, de la solidarité », « de la transparence », « une collégialité » ; « Quand on parle avec les collègues, on se sent de suite à l'aise » ; « Dès la première conversation, le contact est facile, ça rassure, on donne la parole aux gens, on incite à parler » ; « On peut demander un contrôle, il ne vient pas de la hiérarchie. Nous pouvons solliciter un expert de WA en la matière ».

Certains développeurs apprécient également la possibilité de s'exprimer auprès de représentants élus par les salariés plutôt qu'auprès d'une hiérarchie (non choisie) : *« Il y a un système d'élection : c'est un peu comme une démocratie dans l'entreprise, chacun peut s'exprimer ».*

Parmi les représentants élus par les salariés, il existe trois représentants par agence pour le comité des salaires (voir §5.5) et cinq représentants pour le CSE de Web-Atrio. Ce sont des points de relais pour une meilleure communication dans l'entreprise.

Un des fondateurs précise que lorsque les représentants *« jouent leur rôle correctement pour une entreprise libérée ce sont des accélérateurs. Par contre, si certaines personnes prennent ce poste par égo (pour le pouvoir par exemple) et adoptent une posture de revendications pure, sans être dans le dialogue ça peut être aussi peu constructif que dans les organisations classiques. »*

- **Autonomie, épanouissement personnel au service du collectif**

La notion de « bien-être » au travail est omniprésente et se manifeste : par la possibilité de prendre des initiatives et le droit à l'erreur ; par l'esprit de convivialité dans l'entreprise ; ainsi que par des marges de manœuvre dans le choix de son activité :

« On peut être responsable et prendre des initiatives » ; « On a droit à l'erreur, on cherche la cause pour comprendre et ne pas reproduire, pas le coupable pour le réprimander ou le sanctionner » ; « Il y a des valeurs de bien travailler et vivre ensemble » ; « Chacun a une place et personne n'a une place plus importante qu'un autre » ; « Il y a le souci constant de savoir si on est bien, si le travail nous plaît » ; « L'objectif : avoir un job épanouissant, intéressant et bien payé. Chacun peut choisir les métiers (aviation, banque, ...) ou la technologie (langage Microsoft, Java, ...) : cela est un plus pour la fidélisation des salariés » ; « Quand la personne arrive, il est important de savoir dans quel secteur d'activité elle veut travailler ou pas (armement, ...). Nous prenons en compte la personne dans sa globalité ».

Au final, l'épanouissement personnel est un outil de performance collective et individuelle :

« La convivialité, l'entraide, le collectif : ces valeurs permettent de développer l'entreprise » ; « Chez WA, il existe un vrai souci du bien-être, la volonté d'être gagnant-gagnant. La logique qui sous-tend cela : mieux ils se sentent, plus ils sont dans un bien-être et plus ils seront performants » ; « L'objectif est que chacun y trouve son compte, puisse monter sa propre carrière ».

1.6 Position dans la filière éventuelle

Pas de filiales.

1.7 Localisation

Le siège est à Paris et il existe une agence à Toulouse. La plupart des développeurs sont en régie chez les clients de la région parisienne et du Sud-Ouest.

1.8 Différenciation

« *L'approche humaine* »

Selon le dirigeant co-fondateur, « *c'est l'approche humaine qui nous différencie. On raisonne d'abord "humain". Si les salariés et les clients sont contents, le business se développera* ».

Le responsable commercial estime « *vendre de plus en plus la marque Web-Atrio* », qui garantit une performance élevée de ses consultants : « *On travaille sur le bien-être de nos salariés donc s'ils sont plus performants, ils feront du bon travail et plus vite* ».

Un objectif affiché de fidélisation des salariés (sentiment d'appartenance à WA, liberté de choix du client, montée en compétences)

Web-Atrio affirme une volonté forte de fidélisation de ses employés : « *On cherche à ce que les consultants se sentent toujours attachés à WA, qu'ils gardent l'identité de notre entreprise* ». Pour observer ce suivi, les contacts sont maintenus fréquemment : le responsable commercial les appelle une fois par semaine pour « *leur parler de WA, de leur mission, des événements qui sont organisés* », et il déjeune en tête à tête avec un ou plusieurs consultants une fois par mois.

D'autre part, WA laisse autant que possible la liberté aux salariés de refuser une mission chez un client, ou de pouvoir le quitter. Cette qualité de contact sur le terrain est selon lui meilleure que dans la plupart des ESN qui « *délaissent leurs consultants, ils sont déconsidérés, et n'ont pas le choix de l'entreprise dans laquelle ils sont placés* ». Toutefois, un salarié peut être poussé à intervenir chez un client s'il est en inter-contrat depuis longtemps et que la rentabilité de l'entreprise est mise en jeu.

Un autre outil de fidélisation est de permettre aux consultants de « *monter en compétences, pour avoir un CV qui déchire* », en donnant des moyens adaptés aux salariés pour qu'ils obtiennent de nouvelles compétences, entre eux et par le biais de formations : il existe des formations internes, dispensées par les piliers de l'entreprise – c'est-à-dire les personnes ayant les meilleures compétences sur les sujets traités – et des formations externes, proposées par des prestataires et coachs (cf. §5.6 et les cartes mentales en annexe).

Limite en matière d'avantage différenciant chez WA

WA a pour principe d'interdire au client d'embaucher le consultant qu'il accueille, afin d'éviter de positionner le client de WA comme un concurrent direct. D'autres ESN permettraient en revanche cette possibilité, ce qui représente pour certaines personnes interviewées une limite à la liberté du salarié chez WA.

Un des fondateurs explique ce choix de la manière suivante : « *Chaque fois que WA a accepté de laisser son client embaucher son salarié, WA a perdu le client. WA n'est pas une agence d'intérim et ne souhaite donc pas revenir sur le contrat initial signé avec son client.* »

1.9 Contrainte de conformité et de sécurité

Aucune contrainte de sécurité propre à l'activité n'a été indiquée.

2 La dynamique de transformation

2.1 Contexte et motivations de la transformation

L'entreprise n'a pas à proprement parler connu de transformation dans la mesure où dès le départ, les fondateurs ont souhaité donner de l'autonomie à l'ensemble de leurs salariés : « *L'autonomie est à tous les niveaux et pour tous* ».

L'autonomie et le collectif de travail considérés comme des outils de performance et de pérennisation de l'entreprise

Selon un des fondateurs, l'autonomie se caractérise par « *la liberté de proposer toute idée qui va dans l'intérêt du collectif* » et elle a vocation à « *assurer la pérennité de l'entreprise (garantir un job pérenne dans les dix ans à venir)* ». Les décisions sont prises de façon collective avec les personnes concernées.

La philosophie de l'entreprise est participative, et repose sur « *la capacité de faire son travail en respectant ses collègues* ». Ainsi, « *chacun est responsable de mener à bien ses objectifs avec le soutien de ses collègues* ».

L'autonomie s'opère dans un cadre défini et ajusté en fonction du besoin et du niveau de compétence du salarié. « *Nous avons toujours eu la volonté de ne pas fliquer les personnes. Nous avons à veiller à ne pas donner « trop » de liberté car les personnes peuvent se sentir perdues : nous avons à trouver le bon équilibre, un juste milieu qui corresponde bien à notre philosophie. Nous donnons la liberté quand les gens sont responsables.* »

2.2 Comment et par qui le processus a-t-il été initié ?

Il s'agit d'une volonté personnelle des trois dirigeants dès la création en 2012 : Rémi Gaubert, Steve Ferrero et Wojtek Jamka.

Rémi a initié ce processus avec ses valeurs et ses convictions personnelles : « *Personnellement j'ai entamé une formation en communication non violente (CNV), une démarche de développement personnel pour être le changement que je veux voir dans le monde. Je transmets au maximum dans mon entourage et avec mes collègues mes avancées dans mon évolution et mes recherches. Je me lance actuellement dans une démarche de coaching* ».

Le noyau dur historique est composé de six personnes : les trois co-fondateurs ainsi que trois chefs de projet.

2.3 Quelles valeurs revendiquées ? Quelles sources d'inspiration ?

Les sources d'inspirations sont essentiellement une conférence d'Isaac Getz projetée dans l'entreprise ainsi que plusieurs ouvrages, qui par la suite ont été mis à la disposition des salariés :

- *Liberté & Cie* (Isaac Getz)
- *Cessez d'être gentil, soyez vrai* (Thomas d'Ansembourg)
- *Reinventing Organizations* (Frédéric Laloux)

Les valeurs centrales sont : le principe de non hiérarchie de pouvoir, d'autonomie dans la gestion de son travail, de prise de décision collective, de lien social et de bienveillance, avec pour finalités bien-être au travail et performance.

« L'entreprise a un management alternatif axé sur « de l'humain pour des humains ». Chacun a le droit de s'exprimer puis ensuite il y aura prise en compte de ce qui est dit ».

Le « noyau dur historique » a transmis au fil de l'eau ce qu'incarne l'un des dirigeants :

- autour du **principe de non hiérarchie de pouvoir** : suppression des privilèges (place de parking, bureau ...), notion de « non possession » d'un poste ou d'un pouvoir, prise de décision collégiale ;
- autour de **l'autonomie** : prise d'initiatives, droit à l'erreur, entraide ;
- autour de **la responsabilité** : pas d'infantilisation, respect des autres, implication de tous dans les aspects de la gestion de l'entreprise ;
- autour du **lien social** : bienveillance, communication non violente (CNV), organisation d'événements hors temps de travail, incitation des salariés à pratiquer du sport ensemble, et tendance à privilégier l'autodérision plutôt que l'humour (la dérision), perçu comme potentiellement blessant.

Ces concepts sont évoqués dès l'embauche, et expliqués dans l'exercice des activités opérationnelles.

2.4 Pilotage du processus de transformation

Rémi Gaubert a été le principal moteur parmi les fondateurs pour définir la vision cible : il impulse les idées de CNV, d'autonomie, de participation. Les trois associés n'hésitent pas à se concerter sur de nouvelles propositions.

En janvier 2016, les trois associés ont organisé un week-end d'entreprise au cours duquel ils ont projeté le film *Le bonheur au travail* et ont présenté une première formalisation de leur volonté d'autonomisation ainsi que leurs valeurs de non hiérarchie ni de pouvoir ni de codécision. La quarantaine d'employés, à l'époque, a majoritairement adhéré : *« Il y a eu débat après la*

projection de la vidéo Le bonheur au travail, cela a été facile après la vidéo : tout le monde était OK sauf deux personnes qui sont parties considérant qu'elles ne partageaient pas certains principes de l'entreprise libérée tels que le partage de pouvoir et la codécision. La transformation s'est faite progressivement, par expérimentation ». La co-construction de cette vision adaptée à la philosophie d'origine a été mise en œuvre par six groupes de six personnes (auto-organisation) et a abouti en juin 2016.

Plusieurs moyens au service de cette vision ont été mis en place :

1. La création d'un comité des salaires

En 2016, un salarié a proposé de décider de manière collective du processus des augmentations : *« Cela nous a paru être la solution la plus juste pour tous. »*

Depuis, les salariés élisent trois des leurs pour trois ans au maximum pour piloter le processus dans le cadre d'un comité dédié. Cette commission évolue partiellement chaque année : une nouvelle personne l'intègre afin de garantir un certain renouvellement tout en assurant une continuité : *« Personne ne fait acte de candidature. Chacun vote pour le collègue qu'il juge le plus pertinent pour cette tâche et les personnes ainsi désignées ont ensuite le choix d'accepter ou de refuser cette mission. En cas de refus, on propose à la personne suivante ayant récolté le plus de votes ».*

Inédit pour une ESN, ce comité des salaires est indépendant et impartial, présidé par des collaborateurs lambda, élus démocratiquement (voir §5.5 pour le détail).

2. L'organisation d'événements hors temps de travail

- Soirées entre salariés organisées par l'entreprise.
- Possibilité d'auto-organiser des WE entre salariés pour partager des passions, hobbies, ...
- Possibilité de s'abonner à un club (sportif ou autre) si au moins cinq salariés sont concernés.

Certains événements sont à l'initiative des salariés et retenues (ou pas) par la direction. Chacun est libre de faire des notes de frais pour ces différentes activités dans la mesure où c'est utile pour eux ou leur projet : *« Pas de limite de montant, les gens sont raisonnables. Parfois on a des soirées à 300€, c'est justifié pour plus de dix personnes par exemple, et les gars nous en parlent toujours à l'avance ».*

Plusieurs salariés apprécient ces événements : *« J'ai participé à des événements, j'ai pu créer des liens, et connaître les valeurs de l'entreprise par ce biais », « On nous donne la liberté d'organiser des soirées, des jeux, on peut lancer un événement sur le site, cela permet de s'investir dans l'entreprise ».*

3. La communication sur l'activité et la philosophie de l'entreprise

- « *On reçoit des mails sur ce qui se passe dans l'entreprise, on nous indique le recrutement des nouvelles personnes, on ne se sent pas déconnecté de l'entreprise quand on est en régie* » ;
- « *Poster de l'ADN de l'entreprise* » affiché dans l'espace d'accueil de WA, faisant référence aux principes de l'entreprise libérée : autonomie, responsabilité, confiance, respect, collaboration, engagement (cf. annexes) ;
- Mini-bibliothèque d'ouvrages de référence en libre consultation, incitation à la lecture de publications sur le sujet (I. Getz, B. Carney, ...), à la participation à des conférences/échanges sur ces principes ;
- Des principes mis en valeur dans la communication et les pratiques internes de l'entreprise :
 - favorisation du collectif/collaboratif d'abord ;
 - appui sur les compétences et expériences et non sur la hiérarchie pour la gestion des affaires ;
 - organisation environ deux fois par an de réunions de présentation des résultats économiques et de feedback sur la communication à l'intérieur de l'entreprise.

4. Le principe du référent

Le terme de manager n'est plus utilisé, on parle de référent, afin de supprimer la notion de hiérarchie. Il s'agit d'un expert d'un domaine bien précis (achats, technique, commercial). Parmi les référents, cohabitent par exemple un chef de projet, avec une vision client, et un « leader technique ».

La responsabilisation se caractérise par un accompagnement bienveillant de ce référent et une solidarité entre les collègues : « *On nous responsabilise beaucoup, il y a toujours un référent, pour le projet ou pour les salaires, ou pour les événements organisés entre salariés : on a un interlocuteur auprès de qui on peut poser nos questions* ».

2.5 Quel périmètre ?

La démarche est déclinée auprès de l'ensemble des salariés, sur les deux sites. A nouveau, nous n'avons obtenu que des informations au cours de notre enquête sur le site de Toulouse. La démarche semble un peu plus soutenue à Toulouse.

Le périmètre des pratiques de WA est à géométrie variable, selon que le salarié est au forfait (et travaille dans les locaux de l'entreprise) ou placé chez le client : « *60% des développeurs sont en régie et ne peuvent pas bénéficier directement de ce qui se passe dans les deux agences* ».

La culture d'entreprise se confronte en effet à celle de l'entreprise où le salarié est placé : « *Ici, l'idée c'est d'être heureux au travail, mais le client n'adhère pas forcément à cette charte de notre entreprise* ». La possibilité de créer une ambiance de travail « amicale » et de construire un collectif de travail soudé via les événements extérieurs ne permet pas aux salariés en régie de pouvoir en bénéficier directement sur le lieu de travail. Selon un développeur au forfait : « *Je sais que certains vivent mal la régie parce qu'ils sont éloignés des collègues et de l'ambiance de travail* ».

2.6 Difficultés rencontrées

L'entreprise peut rencontrer plusieurs types de difficultés pour faire vivre ses valeurs et pérenniser son modèle managérial et organisationnel :

L'appropriation des valeurs est généralement admise, mais peut s'avérer vulnérable

Peu de salariés ont été en désaccord sur les valeurs d'autonomie et de non hiérarchie en 2016, lors de la projection de la vidéo sur *Le bonheur au travail* et le processus d'autonomisation, mais leurs réticences ont semé le doute : « *Seulement deux personnes (sur environ 40 à l'époque) sont parties à cause du management libéré... Ces deux personnes ont quand même failli faire capoter l'histoire. Il y eu une difficulté à ne pas se laisser influencer par elles, même si la grande majorité pensait différemment* ».

Le manque d'expérience dans la mise en application des concepts de l'entreprise libérée peut également être le signe d'une fragilité. Un chef de projet a constaté que dans des situations de forte difficulté, des solutions venant de l'entreprise hiérarchisée peuvent être tentantes, avec par exemple la mise en place d'une « strate » supplémentaire. Il évoque l'exemple d'une situation rencontrée par un directeur qui s'est senti insuffisamment disponible pour répondre aux nombreuses demandes des chefs de projet. Devant le refus des chefs de projet de voir la création d'un niveau de type « coordinateur de projet », le sujet a été discuté de façon collégiale et il a finalement été décidé de leur donner plus d'autonomie pour gérer les questions opérationnelles : « *Il y a une grande volonté de préserver les principes de l'entreprise libérée (pas de création de niveaux hiérarchiques supplémentaires par exemple), même dans des cas de difficultés, et il n'y a pas eu de dérogations jusqu'à maintenant* ».

La crédibilité des valeurs affichées est parfois mise en doute... lorsqu'un collaborateur arrive dans l'entreprise

Lors du recrutement, les valeurs affichées par l'entreprise peuvent être prises pour un discours marketing qui ne se traduit pas dans les faits par une véritable mise en pratique au quotidien. Mais si certains salariés ont pu douter de la légitimité de la démarche au départ, ils en ont facilement été convaincus par la suite : « *Il s'agit d'une vraie rupture par rapport à l'entreprise traditionnelle sur les aspects communication notamment, et elle doit être bien supportée par les initiateurs... Je me suis posé au départ des questions sur les véritables intentions de l'entreprise*

(sincérité/authenticité ou effet de mode/argument marketing) mais après quelque temps de vie, on est convaincu de la sincérité et de la volonté ».

L'investissement personnel hors temps de travail doit « rester une possibilité »

La participation aux événements organisés par l'entreprise ou par les salariés eux-mêmes nécessite une implication hors temps de travail et peut représenter une contrainte si l'on ressent le besoin d'avoir du temps pour soi.

Deux salariés témoignent de leur « souhait de ne pas mixer vie privée et vie professionnelle : la participation à des événements hors du strict contexte professionnel doit être une possibilité, pas une obligation » ; « Je souhaite garder du temps pour moi, mes amis et ma famille, j'espère que ma non-participation n'est pas perçue comme un rejet ou un comportement égoïste..., mais j'ai besoin de couper avec le travail, de me poser. Je pense qu'ils aimeraient que je participe mais je ne sens pas de reproches non plus... Je pense que ce serait mieux vu que je m'investisse dans l'entreprise, dans l'humain, peut-être... ».

La dimension humaniste peut se heurter aux règles du marché et au besoin de rentabilité de WA

Selon un salarié, il est nécessaire de faire un arbitrage entre le désir des salariés de rester dans l'agence afin de bénéficier des valeurs de l'entreprise et les besoins économiques qui nécessitent un placement en régie : *« Le business model est d'avoir une partie des salariés au forfait, qui travaillent sur des projets internes, mais qui ne permettent pas à l'entreprise de se développer. C'est la régie qui fait croître l'entreprise. Le travail au forfait est l'utilité sociale de l'entreprise, il lui permet d'avoir une image, de former les jeunes et de développer la culture d'entreprise, il est absolument nécessaire mais 75% à 80% des gens sont en régie car c'est ce qui fait vivre l'entreprise ».*

Les personnes au forfait à l'agence sont rarement en inter-contrat. Elles travaillent en très grande partie sur des projets clients. En 2017, une mauvaise estimation du besoin de recrutement au regard des contrats remportés a temporairement accru le nombre de développeurs en inter-contrat.

La liberté de pouvoir refuser d'aller chez un client peut également être remise en question : *« Si la personne est longtemps en inter contrat (un à deux mois), il va falloir qu'elle accepte ce contrat même si elle en préfèrerait un autre ».*

Les prises de décision collégiales ne doivent pas durer trop longtemps et créer une inertie qui mettrait en péril la relation commerciale, avec pour conséquence la perte de contrats : *« Le marché nécessite d'avancer vite, très vite (recrutement, gain d'affaires, gestion de projet, ...) ce qui induit un risque de perte de certains fondamentaux de l'entreprise libérée : les prises de décision collégiales ne doivent pas prendre trop de temps, au risque de perdre un client par exemple. Il faut pouvoir être agile, donner des règles pour décider rapidement. L'équation*

consistant à combiner liberté et performance/compétitivité n'est pas simple... L'entreprise libérée est comme une grande prairie où les collaborateurs peuvent construire, proposer, évoluer, mener leurs propres projets, il y faut juste des clôtures », c'est-à-dire qu'il est indispensable de cadrer les projets dans le temps et de rappeler les règles.

Le comité des salaires reflète également ces arbitrages délicats entre dimension humaniste et règles de marché : *« Dans le comité des salaires, il y a un clan humain et un clan business. Notre processus de gestion de conflit me semble être trop lié à l'humain alors que le volet business n'est pas assez mis en avant ».*

Le modèle qui vise à valoriser la formation et l'innovation représente un coût financier compensé par un salaire pouvant être plus faible que dans d'autres ESN. La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur informatique peut menacer ce modèle en générant des frustrations en termes d'écart de salaires : *« Il y a des insatisfactions par rapport aux rémunérations, les gens veulent toujours plus. Si tel n'était pas le cas, on aurait pu utiliser cet argent pour développer de nouveaux pôles... Dans une SCOP, on accepte avec Bac+5 d'être payé à 1 500 euros car il y a une utilité sociétale, environnementale... mais chez WA, la difficulté est que les candidats dans notre métier s'arrachent : la demande de profils "développeurs" est bien supérieure à l'offre » ; « Les développeurs sont les rois du monde (demande supérieure à l'offre) : ils sont exigeants en matière salariale ».*

Le principe de collégialité génère parfois des frustrations

Le principe de collégialité représente parfois une lourdeur et une perte de temps, mais il peut s'avérer payant à terme pour certains, tandis que d'autres peuvent le trouver contreproductif : *« Sur certains sujets on a l'impression de passer beaucoup trop de temps (p.ex. : référant pôle forfait) en recherchant une décision collective, mais a posteriori on acquiert la conviction de la valeur ajoutée de l'approche par concertation/échange sur le moyen/long terme » ; « Nous perdons trop de temps ».*

Par ailleurs, un principe acté peut ne pas être respecté et générer de la frustration : *« La direction estime qu'il est important de faire des presta à tour de rôle : je fais une presta, je reviens et un autre part en presta, mais les développeurs in situ ne veulent plus partir en régie alors qu'ils avaient validé ce principe précédemment ! Je ressens de l'iniquité et je perds en compétences ... »*

Nécessaire travail sur soi

Selon un des fondateurs, *« l'éducation que chacun reçoit ne nous prépare pas généralement bien au développement de notre capacité à être plus autonome et responsable ».* WA souhaite donc privilégier des formations de développement personnel pour que chacun puisse tirer tout bénéfice des principes de l'entreprise libérée.

Impossibilité de créer une fondation

Pour développer encore la responsabilisation, les fondateurs souhaitaient céder leurs parts aux collaborateurs en créant une fondation. Cela aurait permis de fragmenter toute possibilité de monopole et de pouvoir central. Cette solution juridique n'a finalement pas été retenue « *car céder ses parts reviendrait à déshériter ses enfants* ».

2.7 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Il existe quelques divergences dans l'évolution de pensée du noyau historique, et notamment sur la mise en application des principes de la libération en termes de temps et d'effort à consentir pour prendre des décisions.

Les concepts ne sont pas remis en question, comme ceux de hiérarchie à plat et de référent. En revanche, la collégialité des prises de décision peut être considérée comme contre-productive dans certaines circonstances et notamment sur des décisions opérationnelles : « *On n'avance pas assez vite car il y a trop de réunions : c'est inutile de consulter tout le monde. Je pense qu'il est nécessaire de consulter les référents, les personnes qui ont de l'expérience sauf si la question est au niveau sociétal.* »

Au niveau des salariés, nous n'avons pas perçu de remise en cause des règles. Le mix vie privée / vie professionnelle n'est pas imposé : WA préserve la liberté de choix sur la participation à des événements extra-professionnels.

L'entreprise est en expansion et le turn-over relativement faible au regard du nombre de recrutements : WA comptait une quarantaine de salariés en 2016, et recrute depuis environ 50 personnes par an, contre une dizaine de personnes qui quittent l'entreprise à l'année (ce qui s'explique par une moyenne d'âge d'un peu plus de 30 ans, dans un marché informatique très dynamique).

2.8 Bilan macro et impact de la transformation

Plusieurs outils de mesure de la satisfaction ont été mis en place. En interne, deux labels permettent d'évaluer la satisfaction des employés tous les ans. Leurs résultats s'avèrent globalement positifs (voir §4.7).

D'autre part, le Label ENR (label RSE : Entreprise Numérique Responsable) permet d'avoir un retour annuel sur la satisfaction des clients : « *100% de nos clients sont très satisfaits ou satisfaits. Le score au label ENR de nos clients est 78.91 / 100* ».

Plusieurs salariés (commercial, dirigeant) mesurent la performance des équipes grâce à la satisfaction affichée par les clients, ainsi que la croissance du chiffre d'affaires : « *Je n'ai pas de compétence technique pour apprécier la performance mais la satisfaction client est là. Ils me disent qu'ils voient une réelle plus-value, et nous sommes en pleine croissance, notre CA*

augmente » ; « Nous sommes très performants : le CA augmente vite (au départ, nous avons +40% de CA par an), et les salariés sont heureux, c'est mesuré ».

Au niveau des développeurs, c'est surtout la motivation qui est perçue : « Les employés se sentent bien au boulot, il y a de la confiance sans maternage... Ils sont plus motivés, ce qui est intéressant pour l'entreprise. Après, je ne sais pas si les principes d'autonomie et de responsabilité ont un effet sur la productivité », « Je ne sais pas ce que pensent les clients car je ne suis pas en contact avec eux ».

La santé financière est aussi mesurée, tout en restant subjective : « Nous avons aussi des indicateurs en interne qui permettent de vérifier que la santé financière de l'entreprise est bien présente ». Un responsable estime que « la satisfaction des employés et des clients est positive (« On est cool / a peu de conflits »), mais on a perdu de l'argent car on n'a pas assez cadré nos employés ou on a été trop gentils avec des clients ».

3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

3.1 Le cadre

Certains sujets restent du domaine de responsabilité fort de la direction (constitution du package de rémunération, % régie – forfait, ...), de manière transparente et discutée.

La subsidiarité est effective dans le domaine opérationnel, et est mise en œuvre par le collectif. Et qu'ils soient fondateurs ou salariés non fondateurs, l'ensemble de nos interlocuteurs s'accordent sur le fait que la stratégie de développement de l'entreprise (clients, marchés, économie) limite la subsidiarité. Notons que parmi les personnes interviewées, les personnes issues du domaine commercial ont le plus souvent mentionné cette « limite ».

Le cadre de la subsidiarité est défini principalement par trois notions fondamentales :

- la responsabilité ;
- l'autonomie ;
- la confiance ;

... où la communication joue un rôle essentiel pour leur réalisation.

Responsabilité

La notion de responsabilité est largement promue au sein des salariés de WA, quelle que soit leur place dans l'organisation. Elle vise à « *proposer et prendre les choses en main* », à prendre des initiatives mais n'est pas une obligation. Elle se joue à plusieurs niveaux en fonction des appétences, des périmètres d'action. Ainsi, un des fondateurs précise : « *On est responsable dans un cadre précis : on sait où on va. Chacun est responsable sur son domaine de compétences* ».

L'exercice de cette responsabilité s'accompagne d'un droit à l'erreur : « *L'entreprise me donne la responsabilité de faire mon travail, on ne m'infantilise pas. J'ai le droit de faire des erreurs et même quand il y a un problème on ne cherche pas de bouc émissaire* »

Un des fondateurs estime que la notion de responsabilité se met en place moins facilement que celle de l'autonomie mais que celle-là grandit petit à petit : « *Les croyances issues de notre éducation ne nous préparent pas aux valeurs de l'entreprise libérée, on nous forme plus à être autonome qu'à être responsable* ». Il constate néanmoins « *une évolution constante de ce principe de responsabilisation* ».

Autonomie

En matière d'autonomie, la hiérarchie est présente pour préciser les objectifs et pour accompagner, et non contrôler, le salarié dans l'atteinte de ces objectifs. Elle rend le salarié

autonome dans les moyens qu'il se donne pour les atteindre. Une réunion quotidienne de cinq à dix minutes (selon la méthode agile « SCRUM ») est organisée avec notamment le chef de projet et un leader technique. Le salarié se sent libre de proposer des solutions et ressent « *un pouvoir de décision* ». « *Avec le chef de projet nous avons une réunion tous les jours, on regarde les objectifs de la journée et je vois comment je peux m'organiser pour les atteindre... Je n'ai pas besoin de demander une confirmation sur ce que je fais, j'ai un pouvoir de décision, de proposition, et je peux m'exprimer* », « *Même si je suis un reconverti, un apprenti, je ne suis contrôlé qu'à la fin de mon travail et je suis épaulé par un développeur senior : c'est très bien. On me met dans de bonnes conditions* ».

Le chef de projet manifeste un niveau d'autonomie plus élevé, en adéquation avec son niveau de compétences : « *J'ai en tant que chef de projet une autonomie totale : je fais du télétravail quand je veux ; j'ai toute liberté pour mettre en place les processus que je veux. Bien sûr, cette autonomie prend en compte les impératifs et contraintes de ma mission* ».

Confiance

Troisième élément du cadre de subsidiarité, la confiance est accordée de principe, ainsi que la possibilité d'avoir des marges de manœuvre pour atteindre les objectifs, ce qui renforce la responsabilisation, la motivation et l'implication dans son travail :

« *On se sent en confiance, on se responsabilise et on est content du travail qu'on fait, le résultat arrive, c'est comme une promesse : je ferai mon maximum pour y arriver* » ; « *on est libre de travailler avec une technologie particulière, c'est le résultat qui compte* » ; « *On ne veut pas arriver au moment où l'on perd la confiance qu'on nous a donnée, on fait tout pour la conserver* » ; « *On a envie de prendre des responsabilités parce qu'on nous fait confiance. Nous ne sommes pas obligés d'être responsables* ».

Un salarié confirme qu'il ne ressent pas d'incohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait par la direction : « *Même en période de crise, les valeurs s'incarnent, la confiance est conservée* ».

Communication interne

La qualité de la communication repose sur l'esprit collectif construit par les salariés à travers divers événements : « *Les ateliers (p.ex. les ateliers CNV mensuels animés par un intervenant extérieur pour les volontaires) mais aussi des repas ou d'autres types de réunions permettent de renforcer, de pérenniser les liens, d'en créer de nouveaux* ». La communication entre la hiérarchie et les salariés est fondée sur le respect et la prise en considération des besoins de ceux-ci : « *Le chef de projet est généralement disponible et si je le dérange, il ne va pas prendre un ton qui vise à me remettre en place, il y a une façon de communiquer* ».

Ce niveau de communication demande des efforts et une énergie supplémentaires, selon un salarié responsable : « *On n'impose pas une décision mais on la discute. Des fois, on a envie de gueuler ou de donner un ordre, c'est tellement plus simple. Il faut faire des efforts pour écouter,*

être dans l'empathie, convaincre, patienter, communiquer beaucoup, mais cela en vaut vraiment la peine, parce que c'est la voie de la performance ».

Limites à la collégialité

Les prises de décisions sont dites collégiales, dans le sens où elles se font à la majorité, à partir du moment où les dirigeants acceptent de prendre la demande en considération (i.e. ils la jugent légitime ou non en fonction de leurs valeurs et contraintes).

Pour expliquer ce fonctionnement, l'un des dirigeants donne l'exemple des tickets restaurant. Certains salariés ont souhaité avoir un budget pour les tickets restaurant, contre un week-end d'entreprise en moins : *« 51% ont été d'accord. C'est un comité qui a instruit la demande, avec le demandeur et les trois fondateurs. Dans le principe, on peut proposer des alternatives et si 30% des salariés votent catégoriquement contre, alors il faut expliquer les problématiques, étudier des alternatives, et c'est la majorité qui tranche. »*

Toutes les décisions ne sont pas collégiales toutefois. Sont exclues de la collégialité les questions portant notamment sur les investissements ou le choix des locaux : *« On nous fait confiance. Au début, on demandait à tous les salariés quel nouveau PC ils souhaiteraient qu'on achète, mais on a perdu beaucoup de temps. Chaque personne avait un point de vue différent. Maintenant, on ne consulte plus les salariés sur ce genre d'investissement. Et des fois, on ne pense pas non plus à consulter les salariés ».*

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction

Les formes de hiérarchie ou de distinction dominantes au sein de l'entreprise sont basées essentiellement sur :

- l'historique de la création de l'entreprise : les fondateurs originels sont « distingués » des autres membres de l'entreprise ;
- la compétence (connaissances/expertises, expériences) ;
- « *l'esprit famille* » revendiqué par les salariés.

Le lien de subordination est en revanche peu marqué vis-à-vis de la hiérarchie, grâce à l'ambiance « *amicale* » et au collectif de travail soudé et solidaire, qui favorisent une absence de tensions :

« Les collègues sont plus des amis, il n'y a pas de tension dans l'entreprise » ; « Dans ma relation avec le chef de projet qui m'encadre, j'ai plus l'impression d'être entre collègues qu'avec mon chef » ; « Il n'y a pas de pression, même lorsqu'on discute avec le chef d'entreprise ou un chef de projet ».

Le responsable est ainsi plus perçu comme un collègue de travail que comme un « chef », il se mêle aux collaborateurs : *« La hiérarchie existe mais elle n'est pas ressentie. Le chef est un collègue, il n'est pas dans un bureau à part, et si j'ai besoin d'avoir des accès au serveur, je peux*

Etude ARO : Web-Atrio – Chaire FIT², Mines ParisTech, Jean-Luc Larraga, Jean-Louis Mercier et Aline Villemur 21 (APAP Toulouse), 2020 (copyleft)

lui demander facilement » ; « Le fait d'être mélangés avec les chefs, dans l'open space et lors des événements, ça les démystifie ».

Le coordinateur commercial développe une relation basée sur « *le respect, l'écoute, le support* », en favorisant au sein de son équipe « *responsabilité, initiative et autonomie* ». Il donne cependant un cadre : « *La collégialité ne doit pas occulter la nécessité de décider / coordonner / orienter. Il est nécessaire de mettre en place un minimum de cadre pour tenir compte de la réalité (économique par exemple) de l'entreprise, le réalisme doit prévaloir sur une possible naïveté* ».

Les fondateurs constatent que peu de « leaders » émergent : « *Nous ne cherchons pas à en faire émerger, nous constatons que ces profils ne se développent pas. Quand on demande "Qui veut s'en occuper ?", il n'y a pas tant de réponses* » ; « *Il est important d'être patient et de les soutenir par la formation.* »

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Il nous est difficile de répondre à cette question car nous n'avons pas d'informations suffisamment précises sur les critères de centralisation versus mutualisation (note des rédacteurs de l'APAP).

Il semblerait que pour les RH (décision collégiale pour l'embauche, création d'une grille salariale par le comité des salaires...) et dans les domaines plus techniques ou technologiques et opérationnels (projets), c'est la mutualisation qui est le principe dominant.

L'objectif de communication entre salariés et de « *répartition des pouvoirs* » (comité des salaires) a pour effet le sentiment de pouvoir s'exprimer sans se sentir soumis à un pouvoir concentré aux mains d'une hiérarchie toute-puissante : « *Il y a un pôle administratif pour gérer les questions d'absence par exemple, un pôle comité des salaires avec des élus (impartialité), un pôle RH avec la possibilité de coopter des personnes, une « miss com' » qui s'occupe de la communication interne et externe : pour la com' interne, elle s'occupe des événements comme les week-ends (1 / mois) ou soirées (3 / an) organisés par l'entreprise. Pour la com' externe, elle travaille sur le site Web ou joue le rôle de community manager* » ; « *Il y a la possibilité de poser des questions ou de soumettre des idées* ».

Les salariés prennent des initiatives pouvant concerner une action

- ✓ directement professionnelle :
 - étude *workshop* : par exemple choix des bureaux à quatre ou cinq personnes pour décider du local, des travaux et du mobilier ;
 - ateliers de mini formation sur les technos : la personne qui veut faire cela envoie un mail (sorte de *meet-up*) ;
 - *newsletter* sur les nouvelles technologies ;

- ✓ pas directement professionnelle :

- aménagement de la salle de pause, ... ;
- faire venir une association pour proposer des fruits et légumes ;
- coach de sport pour faire du sport après le bureau.

En revanche, ces initiatives demandent souvent de prendre du temps personnel pour les mener à bien.

3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

Web-Atrio est née « libérée ». Cela fait partie de son ADN originel, qu'elle a su conserver et renforcer jusqu'à maintenant, tandis que pour d'autres entreprises du secteur, la « libération » est le résultat d'un processus de transformation. Les concepts d'entreprise libérée sont des réalités opérationnelles, des pratiques quotidiennes authentiques. Cette authenticité est connue et reconnue par beaucoup d'autres entreprises du domaine, clientes ou concurrentes, qui viennent parfois y chercher des éclairages, retours d'expériences, conseils et recommandations.

WA a choisi « responsabilité », « autonomie » et « collégialité » comme principes majeurs de fonctionnement depuis sa naissance, et les maintient malgré quelquefois certaines velléités récurrentes d'adoption de principes d'entreprises standard (création de niveaux hiérarchiques supplémentaires, gestion des évolutions salariales procédurale, ...), lorsqu'il y a une surcharge d'activité pour certains managers. Dans la pratique, par exemple, pour un développeur placé en régie, la principale différence observée entre WA et l'entreprise cliente se traduit par une plus forte accessibilité envers la hiérarchie et la possibilité d'échanger ses idées, de partager des connaissances et des compétences, ce qui développe l'implication, le sentiment de participer à un travail de qualité et de fait une valorisation de soi :

« Chez le client, le chef décide et on doit satisfaire le chef. Ici on confond un peu le chef et les autres, et les idées sont bienvenues » ; « Chez le client, il y a des contraintes, il faut l'accord du chef. On n'a pas beaucoup de pouvoir de décision. Ici, si, par exemple, on propose un outil de travail (technologie adaptée à un projet), on ne nous répond pas de suite non. Au pire, on nous répond qu'on va étudier la question. J'ai l'exemple d'un client qui n'a pas écouté le besoin de faire une migration vers de nouvelles technologies et maintenant, ils ont pris beaucoup de retard. C'est frustrant de ne pas être écouté et de prendre du retard à cause de ça ».

En résumé et comme le déclare l'un des fondateurs : *« C'est une entreprise qui a un management alternatif axé sur « de l'humain pour des humains » ; « Chacun a le droit de s'exprimer puis ensuite il y aura prise en compte de ce qui est dit ».*

Un chef de projet estime que la notion de « bonheur au travail » est un élément différenciant par rapport à d'autres ESN, mais qu'il tend à buter sur quelques limites : *« On est bien placé à WA mais beaucoup d'autres ESN vont sur ce terrain-là et de plus en plus ! De toute façon, si on ne fait pas ça, ils partent car il y a tellement de demande ! ».* Cette vision est partagée par un autre salarié : *« C'est de moins en moins différenciant notamment dans notre activité ».*

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

L'accent est mis dans ce paragraphe sur l'autonomie du « comment » (les moyens) et non du « pourquoi » (le résultat).

L'ensemble des salariés sont autonomes. Les développeurs travaillent la plupart du temps en agilité. Ils définissent ensemble les tâches à réaliser sur un projet, ainsi que le temps nécessaire pour chaque tâche. Chacun est ensuite autonome et peut demander de l'aide à tout moment en cas de souci. Les développeurs sont les salariés qui sont les plus accompagnés dans une démarche d'autonomisation :

« Les développeurs ont des objectifs à atteindre dans la journée et leur autonomie réside dans leur faculté à gérer leur charge de travail : on les rend autonomes pour dire s'ils se sentent capables d'atteindre les objectifs temporels qu'on leur donne » ; « Les niveaux de responsabilité sont différents selon le poste occupé. Un développeur qui démarre est plus encadré ».

Plusieurs témoignages de développeurs, commerciaux et chefs de projet attestent de la confiance qui leur est accordée pour mener à bien le projet en fonction de leurs compétences et des intérêts de l'entreprise, dans un cadre défini et discuté par les parties concernées par le projet, qu'il s'agisse de collègues ou de référent / manager :

« On peut faire de la "R&D" mais dans un cadre précis défini en réunion de projets. Par exemple, en inter-contrat, on peut aller se tester sur une nouvelle techno mais il faut qu'elle soit dans le cadre (i.e. respect des coûts, des délais, de la qualité et cohérence avec la stratégie) » ; « A Web-Atrio les consultants peuvent travailler en autonomie sur les sujets pour lesquels ils ont des appétences. Quand une personne va travailler en autonomie, nous (i.e. les personnes capables de lui apporter les informations nécessaires pour mener le sujet à bien, telles que des commerciaux, des administratifs, le comité des salaires, les associés...) définissons ensemble les attentes mesurables que souhaite la société. Cela permet au consultant d'avoir la vision de la société et d'être un minimum cadré » ; « Je me sens autonome parce qu'un référent a confiance en moi et me laissera donc gérer mon projet de A à Z sur mon périmètre, en le sollicitant et en l'incluant dans les échanges et en veillant à m'appuyer sur les qualités des autres membres de l'équipe ».

L'autonomie est ainsi pratiquée au service de l'entreprise, elle intègre les intérêts du groupe : *« L'autonomie, ce n'est ne pas être seul, indépendant ».* Elle implique une prise de responsabilité envers son projet qui s'accompagne d'une ouverture aux autres membres de l'équipe : *« On se sent libre, mais c'est un investissement personnel. Tout le monde n'apprécie pas cela. L'entreprise libérée n'est pas faite pour une personne qui a besoin de beaucoup de cadre. Il faut trouver soi-même ses propres solutions, et apprécier les compétences des personnes qui nous entourent pour aller chercher des informations et nous aider à prendre des décisions ».*

Un salarié précise que *« l'entreprise a mis en place un environnement favorable à la proactivité : possibilité de prendre des initiatives pour améliorer une situation ou pour changer les choses à venir. Être proactif signifie pour moi agir en avance et de manière autonome pour aider l'entreprise à s'adapter à un environnement en constante évolution. Les collaborateurs remarquent parfois des problèmes et des opportunités avant leurs référents. Pour progresser et innover au quotidien, les entreprises ont besoin de collaborateurs qui prennent des initiatives pour apporter de petits changements ou pour aider à mettre en œuvre les grands, et qui sont prêts à les porter sans qu'on leur dise de le faire. La proactivité prend différentes formes : anticiper et prévenir un problème, trouver des solutions plus efficaces pour faire son travail, émettre des suggestions, mettre en œuvre des changements ou développer des compétences en prévision de défis futurs »*.

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Le choix des moyens

Un chef de projets exprime une large autonomie dans le choix des moyens : *« L'étendue des tâches confiées au chef de projet est très large, de l'avant-vente et du recrutement jusqu'à la livraison finale »*.

Les salariés sont, selon un responsable, *« libres de choisir comment travailler... Le contrôle s'effectue sur demande du salarié, il n'est pas établi par la hiérarchie »*.

L'autonomie des salariés s'adosse à une confiance accordée d'emblée, à la *« promotion des prises d'initiative »*, à un objectif de *« satisfaction client »*, ainsi qu'au partage des bénéfices ; elle est ainsi perçue comme une reconnaissance de leur valeur et de leur engagement :

« Ce serait dommage de faire du flicage, donc on cherche à maintenir le climat de confiance et on respecte les règles » ; « La confiance est très importante, si on ne nous fait pas confiance, on n'a pas confiance en l'autre non plus » ; « Il n'y a pas de contrôle permanent, on recherche l'efficacité, la satisfaction du client, c'est l'humain d'abord » ; « On n'a personne au-dessus de notre épaule pour dire ce qu'il faut faire, l'entreprise est la nôtre ».

L'autonomie est considérée par les développeurs comme étant plus importante chez Web-Atrio que chez les entreprises clientes / en régie. Elle est caractérisée par la possibilité de choisir librement les moyens d'atteindre un objectif, par *« une obligation de résultat »* (cette obligation est en lien avec les livrables spécifiés dans le contrat client). Les témoignages montrent en outre un désir de *« monter en compétences »* tout en manifestant une conscience accrue envers le collectif de travail :

« Pour l'instant, j'ai une vision un peu bisounours. Je ne suis pas encore partie en régie. On peut travailler selon les règles de notre entreprise : je travaille sur un projet et j'ai une obligation de résultat. Je peux échanger avec mes collègues, monter en compétences. Il y a un travail d'équipe,

alors que chez le client, je suis une ressource mise à disposition de l'entreprise et je dois suivre leurs règles » ; « Quand je suis en régie, si j'ai besoin de monter en compétences, je dois attendre qu'on me dise ce qu'il faut faire. Ici, on me demande ce que je veux pour monter en compétences. Je me forme pour ne plus avoir les mêmes difficultés que j'ai rencontrées en régie, donc je monte tout seul en compétences. Je peux aussi demander une formation, ou discuter d'une question avec les collègues. Ce sont des amis avec qui on peut communiquer ».

Le choix des horaires / planning / localisation

L'autonomie varie en fonction de la mission de l'employé :

- Un développeur doit « *demander pour gérer son planning et faire du télétravail certains jours par exemple* ». Il reste libre de gérer ses horaires ;
- Un chef de projet gère directement son planning : « *Personnellement, j'ai pu rester une semaine chez moi : c'est jouable à condition bien sûr de bosser (!)* »

L'autonomie d'un développeur consultant peut également se caractériser par la « *possibilité de refuser d'aller chez un client ou de demander à le quitter, dans la mesure du possible* ».

Limites

Les salariés placés en régie doivent suivre la culture de l'entreprise où ils sont placés.

Les engagements de dépenses

Un budget a été fixé pour les dépenses liées aux sorties entre salariés : « *Pour le moment, sur des budgets simples comme les repas entre consultants nous avons fixé un budget de 30€ pour deux personnes* ». Les dépenses liées au poste sont arbitrées collectivement : « *Celui qui propose la dépense demande aux personnes qui travaillent avec lui si ça leur semble pertinent. La décision est collective.* »

Un dirigeant de WA estime que ces dépenses sont très raisonnables : « *Ils font attention à ce qu'ils dépensent et à ce que les autres dépensent (attitude responsable) ... Par exemple, pour les notes de frais, ils ont dépensé moins que ce que nous avons imaginé (liberté jusqu'à 50 euros)* »

4.3 Organisation de l'entreprise

Les salariés participent aux décisions concernant le projet qu'ils suivent / mènent : « *Nous pouvons participer, être impliqués, être moteurs de certaines décisions* » ; « *Tout au long du projet et à chaque étape, il est bon de s'interroger ensemble pour savoir où nous en sommes et pour actualiser l'objectif si nécessaire* ». Un développeur définit l'organisation comme étant « *agile : la gestion des projets se fait en équipe ; peu importe le grade, on travaille dans la cohésion, on nous écoute* ». Un salarié estime que cette « *autonomie concourt à l'intelligence collective* ».

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

Comme nous l'avons vu en §3.1, certains sujets restent du domaine de responsabilité fort de la direction (constitution du package de rémunération, % régie – forfait, ...). Le principe du comité des salaires permet néanmoins une forme de gouvernance partagée appréciée par les développeurs : « *Le pouvoir est divisé, il n'y a pas une personne qui tient toutes les rênes de l'agence* ».

La participation à la définition des objectifs de l'entreprise ne concerne pas l'ensemble des salariés. Elle est cadrée selon des *process* établis par la direction :

« *On ne fait pas tout ce qu'on veut, ce n'est pas la cour de récré ! Tout le monde n'a pas à peser sur chaque décision* ».

Trois exemples nous ont été donnés à propos de processus de décisions stratégiques opérées par l'entreprise, où les décisions sont prises de façon collégiale et cadrées selon la compétence des parties concernées.

- Les objectifs commerciaux sont décidés par deux personnes : un des dirigeants qui gère la partie commerciale et le directeur commercial, qui joue un rôle de « *coordinateur* » avec les commerciaux. Les deux premiers (dirigeant et directeur commercial) prennent des décisions stratégiques puis le coordinateur en informe les commerciaux : « *Ils se concertent et puis on en parle ensuite entre nous* ».
- Un consultant placé en régie a souhaité quitter WA pour être directement embauché par l'entreprise cliente de WA. Or, WA a pour règle de refuser le recrutement de ses consultants par ses propres clients. Ce refus peut être perçu comme étant en contradiction avec les notions de liberté et de « *bonheur au travail* » chères à WA. La réflexion sur ce sujet, en cours, est collective et « *tous les gens qui ont une compétence pour prendre des décisions sont parties prenantes : les commerciaux, les personnels administratifs concernés, la RH et la direction* ».
- Un chef de projet a proposé un projet visant à « *faire grossir les équipes dans les locaux et ainsi faire grandir le côté humain lié à la cohésion d'équipe, contrairement au placement chez les clients* », mais ce projet n'a pas été retenu car considéré comme risqué.

4.5 Confiance et contrôle

Comme nous l'avons vu plus haut, la confiance est accordée aux salariés dans le cadre précis du projet. Ils ont une obligation de résultat et les prises de décisions sont collectives sur les choix concernant le projet et la pertinence du choix de « *montée en compétences* » des développeurs. La collégialité des prises de décision représente une valeur pilier au quotidien (« *Je ne suis pas la personne qui doit tout décider* »).

Toutefois, un salarié témoigne des risques inhérents aux principes d'autonomie et de responsabilité :

- ✓ « *On peut s'enfermer et ne plus voir assez les autres* »
- ✓ « *On peut cacher ses difficultés et ne pas vouloir en parler aux autres* »

« *Pour lutter contre cela, une réunion « feed-back » est organisée tous les lundis* ».

Il existe des procédures pour les prises de décisions plus stratégiques et seule une partie des salariés concernés et perçus comme ayant « *la compétence* » adéquate sont décisionnaires.

Les tensions sont gérées via des facilitateurs (des salariés en interne) et un médiateur professionnel externe intervient lorsque « *c'est nécessaire* ». Les décisions collectives sont favorisées. « *En cas de désaccord, soit on attend que le sujet soit plus mûr si on peut se permettre d'attendre, sinon on fait un vote démocratique. La CNV et la médiation aident à transformer les conflits en opportunité d'amélioration* ».

4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

Plusieurs éléments jouent en faveur d'un épanouissement personnel et du sentiment de pouvoir évoluer professionnellement :

- **La confiance accordée à l'employé, qui renforce la responsabilisation et l'implication**

Plusieurs salariés, se sentant valorisés par la confiance accordée, souhaitent donner le meilleur : « *Donner sa chance aux stagiaires est très important, je n'oublie pas que l'on m'a donné ma chance* » ; « *On nous fait confiance au départ, on a envie de donner le meilleur de nous-mêmes* » ; « *Je fournis plus en me responsabilisant* ».

- **Un comportement d'ouverture, une volonté de développer des savoirs**

« *On est tous curieux. On se met à jour sur les choses. Je pense aussi que c'est au niveau du recrutement que cela se joue. Les gens sont curieux et ont la volonté d'évoluer. On ne cesse jamais d'apprendre ici* ».

- **La possibilité de parler de son niveau de salaire dans la quiétude et sans tabou**

« *Je peux envoyer un mail au comité des salaires et demander une évolution. Le salaire est habituellement un sujet tabou. Ce n'est pas facile de demander une augmentation, et là il est désacralisé. On peut en parler. On peut m'expliquer ce que je dois faire pour avoir une augmentation* » ; « *Avec le système du comité, la réponse est impartiale, transparente* ».

- **L'acceptation par la hiérarchie et les équipes des erreurs ou des lacunes, dans la mesure où elles sont prises en compte et corrigées**

La reconnaissance de ces erreurs est encouragée en développant la lucidité, l'objectivité, et le courage pour mieux apprendre. L'objectif poursuivi est d'avancer, de déployer des efforts et de la volonté pour mieux communiquer et échanger avec bienveillance :

« On peut dire "Là, je ne sais pas le faire". On peut arriver dans l'entreprise avec un petit niveau et monter en compétences, si on communique avec les autres et qu'on cherche à se perfectionner » ; « Il n'y a pas de pression sur l'erreur. Je n'ai jamais vu de personne se prendre un gros tir » ; « L'échec est valorisé et il n'y a pas de sanction mais nous cherchons à le comprendre pour éviter de le refaire. Il n'y a pas de recherche de coupable ou de bouc émissaire pour le réprimander ou le sanctionner » ; « Avoir le droit de faire une erreur ce n'est pas déresponsabiliser les salariés. Personnellement, ça m'embête de faire une erreur mais personne ne me met de pression, me culpabilise ».

Limite au regard de l'évolution personnelle : Certains ont évoqué l'employé qui n'a pu devenir salarié d'un client : *« On ne tient pas compte de ses aspirations et on lui dit non ».*

4.7 Épanouissement personnel

L'ensemble des personnes interrogées se disent épanouies. Plusieurs éléments contribuent à ce sentiment :

Expression et participation dans le collectif

La place de chacun dans le collectif est valorisée et l'expression est libre. Les personnes et les projets sont valorisés, la possibilité de partager avec les autres ce qui plaît au-delà du strict plan professionnel et l'implication, la participation à la vie de l'entreprise sous différents aspects contribuent au bien-être ressenti par les salariés : *« La notion de "bonheur au travail" est questionable, celle de "bien-être" semble plus adaptée ».*

No stress

L'absence de stress ou de tensions, ainsi que la communication aisée et la possibilité de partager des événements ou la pratique d'un sport avec d'autres collègues sont à l'origine d'une ambiance particulièrement appréciée : *« On bosse dans une bonne ambiance » ; « L'ambiance est décontractée : nous ne ressentons pas de stress ».*

Des désavantages financiers compensés pour certains (juniors / en reconversion principalement ?)

L'absence de stress est perçue comme étant un véritable atout, en complément d'un salaire jugé *« normal »*, *« pas mal payé »*. Ce bien-être peut compenser l'absence d'avantages financiers généralement obtenus dans des entreprises de plus grande taille, mais cela reste subjectif et personnel : *« A part le bien-être des salariés, il n'y a pas certains avantages financiers qui peuvent intéresser les gens, comme les tickets restaurant ou les chèques*

Etude ARO : Web-Atrio – Chaire FIT², Mines ParisTech, Jean-Luc Larraga, Jean-Louis Mercier et Aline Villemur 29 (APAP Toulouse), 2020 (copyleft)

vacances... Mais on ne se sent pas stressé, c'est la différence que je mettrais en avant si je devais co-opter quelqu'un ».

Choix du secteur et de la technologie

Chacun peut choisir les métiers (aviation, banque...) ou la technologie (langage Microsoft, Java...) qui lui plaît : *« C'est un plus pour la fidélisation des salariés ».*

Gain en maturité

« Le fait d'être responsabilisé est aussi un moyen de prendre de la maturité dans sa vie personnelle. Je trouve que cette expérience est riche à tous les niveaux. Elle permet aussi son propre développement personnel ».

Questionnaires de satisfaction

Comme évoqué en §2.8, deux labels (*Great Place to Work* et *Happy at Work*) permettent de suivre l'évolution de la satisfaction des employés tous les ans : *« Ils nous permettent d'identifier les actions correctrices à mener ».* Le *Great Place to Work* montre les résultats suivants, qui semblent confirmer ce sentiment d'épanouissement :



5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

5.1 Processus de production

Les prises de décisions opérationnelles et concernant les questions techniques et organisationnelles au quotidien sont gérées par les développeurs et leur chef de projet : « *On décide ensemble des aspects opérationnels des projets et on assume. Les choix sont faits dans le respect et la transparence* ». Par exemple, il existe une flexibilité sur les horaires de travail en particulier, avec l'accord de l'équipe. En effet, les grosses charges de travail occasionnelles sont compensées par des périodes aux horaires moins lourds. La direction supporte mais ne contrôle pas l'opérationnel, elle intervient sur demande.

En revanche, au niveau stratégique (investissements lourds à moyen/long terme, technologies d'avenir structurant l'embauche et la formation, clients/marchés cibles), les prises de décision sont effectuées par la direction, en collaboration avec les responsables concernés.

5.2 Achats

Sur des dépenses hors repas entre consultants, « *celui qui propose la dépense demande aux personnes qui travaillent avec lui si ça leur semble pertinent. La décision est collective.* »

5.3 Recrutement

Web-Atrio recherche des personnalités qui correspondent à leur philosophie et à leurs compétences de manière générale. Le maître mot est diversité et aussi ouverture d'esprit.

Le candidat rencontre successivement plusieurs personnes qui peuvent évaluer sa motivation à intégrer la structure. Le chef de projet est notamment impliqué dans le processus de recrutement. Lorsqu'une personnalité est recrutée, c'est pour ce qu'elle est véritablement, un futur membre à part entière de la communauté.

La décision de recruter est actée à l'unanimité d'après un « *feeling global* ». De fait, l'embauche se décide en fonction de critères techniques et de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise mais le ressenti est pris en compte dans cette décision.

Des principes de liberté et d'auto-organisation

Lors du recrutement, une série de questions est posée pour évaluer l'adhésion du candidat aux valeurs de l'entreprise.

Quand un salarié prend ses fonctions, WA considère qu'il est important de savoir dans quel secteur d'activité il souhaite ou non travailler (armement, ...): « *Nous prenons en compte la personne dans sa globalité* ». Il lui revient ensuite de prendre le rôle dans l'équipe qui lui va bien

(principe d'auto-organisation) en fonction de son expérience, de son savoir-faire, de son leadership... ceci en cohérence avec le chef de projet ou tout autre référent. Celui-ci pourra identifier des capacités, des talents pour le faire grandir professionnellement et personnellement.

Le salaire à l'embauche

Il existe une grille de salaire à l'embauche, qui repose sur des critères objectifs comme le niveau d'études et le nombre d'années d'expérience dans le métier, et des critères plus subjectifs comme la « rareté » d'une compétence : « *Nous raisonnons aussi à la mesure du marché. Si des compétences spécifiques sont rares et recherchées, le salaire sera plus élevé* ».

Journée d'intégration "WAlcome day"

Une journée est intégralement dédiée à l'accueil :

- Un espace de travail adéquat est dédié au nouveau salarié, qu'il peut choisir d'aménager et de situer à sa guise au sein des bureaux ;
- Un livret d'accueil lui est remis (accès en ligne également) ;
- Un guide du Web-Atrien, spécifiquement conçu en interne, lui est également remis afin de présenter la philosophie et les valeurs de l'entreprise ;
- La nouvelle recrue a accès aux dernières *newsletters* interactives, au blog WA, et surtout, WA lui propose de visionner des vidéos sur l'entreprise libérée ;
- Il existe enfin trombinoscope interactif.

Présentation des nouveaux arrivants

- Présentation des nouveaux arrivants lors des WE d'entreprise ;
- Les séminaires organisés trois fois par an sont finalement l'occasion de révéler les nouvelles recrues, en chair et en os, à l'ensemble des Web-Atriens.

Parrainage

- Un parrain se propose d'accompagner durablement chaque nouvel arrivant ;
- Le parrain est à la fois collègue, ami, mentor.

Boîte d'accueil « WAlcome Box »

Elle permettra au nouvel arrivant de personnaliser son espace de travail, d'emporter avec lui en régie des objets Web-Atriens réalisés par les collaborateurs (stylo, mug, sac d'ordinateur, casquette, t-shirt...), de faciliter son quotidien.

5.4 Evaluation

Nous savons que l'écoute est un élément central dans la relation entre le responsable et la personne qu'il encadre. Cette dernière se sent libre de choisir comment elle peut « *monter en compétence* », à partir du moment où son projet reste cohérent avec celui de l'entreprise, et avec l'aval de son responsable.

Au niveau commercial, la performance est aussi estimée en nombre de jours chez un client (et non en inter-contrat). A notre connaissance, il n'y a pas d'instrument d'auto-évaluation ou d'évaluation par les pairs.

5.5 Promotions, augmentations, salaires

Une volonté de délibérer collectivement sur les salaires

Le comité des salaires a été créé à l'initiative du personnel. Il vise à définir collectivement une rémunération cohérente par rapport aux salariés et par rapport au marché (voir les cartes mentales en annexe pour une idée du chiffrage des primes). Il permet d'être objectif et décomplexé sur ces notions de salaires.

La grille salariale a été imaginée et validée par ce comité. Elle reprend des critères objectifs et observables afin de déterminer une rémunération la plus juste possible : expériences professionnelles antérieures dans le domaine, niveau d'études, valorisation d'expériences professionnelles complémentaires, ancienneté, etc. Elle prend aussi en compte des critères comme la capacité à mener des entretiens clients et à bien communiquer, en partie grâce aux retours des commerciaux en contact avec le consultant.

Les augmentations de salaires sont déterminées à l'issue de délibérations au sein du comité – chargé d'évaluer les requêtes déposées via un dossier par chacun – selon des critères sur « le savoir-faire » mais aussi « le savoir-être » des salariés.

L'équité des salaires est un autre objectif poursuivi : « *Elle est respectée dans 99% des cas. Mais si la personne a des capacités commerciales ou productives supérieures il y aura une différence même si la formation et l'expérience sont identiques* ».

En dehors du salaire, existent des primes :

- **d'intéressement** ;
- **de vacances** ;
- **de cooptation** de 1 000€ : chaque collaborateur peut toucher une gratification supplémentaire lorsqu'il recommande personnellement un candidat qui sera par la suite embauché ;
- **de démarrage** : depuis 2017, une prime de démarrage est dispensée lorsqu'un collaborateur fait démarrer un autre Web-Atrien/un coopté chez un client ou sur un projet en cours, lorsqu'il est prolongé au-delà d'un an de prestation en régie, ou encore s'il apporte un projet forfait à

l'entreprise. Elle a été proposée, pensée et entièrement mise en place grâce au travail conjoint des équipes commerciales et recrutement ;

- **d'apports d'affaires** : l'une des pratiques les plus emblématiques de l'équité de traitement entre managers et non managers au sein de l'entreprise est sans aucun doute la mise en place de la prime d'apports d'affaires pour l'ensemble des collaborateurs (projets, détection d'un besoin client, etc.), hors équipes commerciales. L'entreprise considère que chaque Web-Atrien possède en lui un potentiel d'ambassadeur et de détecteur d'opportunités ;

- **au mérite** : les référents (chefs de projet notamment) ont d'ores et déjà structuré et instauré une prime au mérite se basant sur l'investissement des collaborateurs dans le développement de l'entreprise.

Mode de fonctionnement et difficulté d'application

Au comité des salaires siègent trois personnes représentant les différents métiers. Ces personnes sont élues par les salariés au maximum pour trois ans. Deux principes sont à respecter :

- Avoir plusieurs métiers différents représentés ;
- Imposer le maintien de trois personnes en permanence : s'il y a un départ, il doit être remplacé rapidement.

Aujourd'hui seulement deux personnes sont au comité et ce sont deux chefs de projet. Plusieurs personnes se posent la question : « *Est-ce que l'intérêt personnel dans ce cas précis ne passe pas avant l'intérêt collectif ?* ».

Une évolution constante

Ce système évolue régulièrement : il serait question actuellement de demander à chaque salarié de venir avec leur souhait d'augmentation et d'en expliquer la pertinence. Ceci afin de les impliquer et de les responsabiliser dans l'augmentation.

Une partie des bénéfices sont répartis en augmentations ou primes pour les salariés (voir les cartes mentales en annexe pour le détail).

Un responsable déclare : « *Je pousse parfois mes consultants à prendre rendez-vous pour demander une augmentation ou une prime. Ils le méritent* ».

Aujourd'hui, les fonctions transverses (administratif, recrutement et communication) sont également auditées par le comité. Pour le moment, seules les équipes commerciales ne sont pas encore introduites dans le *process* car cela est encore complexe à intégrer.

La question de la transparence des salaires

La seule rémunération connue est celle des fondateurs qui ont accepté de la communiquer à la demande de certains salariés : « *Il y a une grille des rémunérations mais la transparence des salaires n'a pu se faire car certains salariés s'y sont opposés* ».

5.6 Formation

WA a eu un accompagnement RH pour le montage des formations. Un intervenant externe a formé à la CNV : il a organisé des ateliers de CNV entre midi et 14h. Ces ateliers sont aujourd'hui réalisés en interne, entre collègues : « *Une fois tous les deux mois, des ateliers CNV sont organisés : on apprend à se décomplexer, à ne pas mal interpréter la réaction d'un autre* ».

L'un des dirigeants se lance actuellement dans une démarche de coaching et il va faire intervenir des coachs dans l'entreprise.

Formations internes et RetEx

- WA organise régulièrement des sessions de formation entre collaborateurs durant la pause déjeuner, dispensées par les piliers (voir §1.8 et les cartes mentales pour le détail) ;
- WA a également en place le « *perfection game* » : « *Parce qu'on est toujours plus intelligent à plusieurs, chaque fois qu'un collaborateur rédige un document important, il est incité à le soumettre à d'autres collègues qui vont, si besoin est, l'aider à l'améliorer* ».

Formations externes

- Plan de formations avancées (avec certifications) sur les technologies Symfony3 et AngularJS 2, dans l'optique du perfectionnement des pratiques des collaborateurs (par des prestataires ou coachs) ;
- *Meetups afterworks* pour développeurs Web, *BattleDev*, salons, etc. ;
- Soirées avec les partenaires et clients : partenariats avec certaines associations nationales de développeurs Web (p.ex. : GDG Toulouse et Paris). Les collaborateurs volontaires seront amenés à réaliser des présentations techniques sur des sujets de leur composition, devant un parterre d'un minimum d'une centaine de personnes ou notamment lors d'événements nationaux comme le GROW Festival ou le DevFest.

5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Le responsable commercial définit les zones de prospection et élabore lui-même ses propositions. Il est autonome dans la décision d'une remise commerciale ou la gestion des relations commerciales, à partir de sa connaissance des objectifs commerciaux et d'une collaboration avec les deux autres commerciaux, sans compétition. A noter qu'il n'y a que

quatre commerciaux en tout : les trois responsables commerciaux qui, en dépit de leur titre, n'encadrent pas de collaborateurs et le directeur commercial.

Cette collaboration – sans compétition – permet de se concentrer sur la satisfaction client en proposant le consultant le plus approprié aux besoins de la mission. Elle crée également un climat de travail présenté comme apaisé et solidaire :

« Les objectifs commerciaux sont fixés et nous sont expliqués, en même temps que la stratégie de l'entreprise. A mon niveau, je suis libre et autonome. C'est ce qui fait que je suis impliqué, je prends les décisions en m'organisant avec les autres commerciaux pour gérer au mieux la demande des clients avec les ressources disponibles » ; « A titre personnel, je me sens plus performant, je travaille plus vite, je vais à l'essentiel, et donc je travaille mieux et moins que dans mon ancien métier ! C'est parce que je suis en autonomie totale. Je n'ai pas besoin d'attendre des retours, je prends moi-même les décisions, mais de façon collégiale, dans un cadre sans compétition : nous sommes trois commerciaux et nous nous répartissons les primes en parts égales, même si les objectifs de CA sont différents (fonction de notre expérience). Nous échangeons en permanence sur les besoins de nos clients et partageons les ressources. Cela permet de confier le consultant qui répond le mieux au besoin du client sans que nous cherchions à garder nos clients ou nos ressources. Ce partage permet une meilleure performance vis-à-vis du client et nous travaillons dans la sérénité entre commerciaux. Je n'ai pas de pression inutile ».

Il y a donc une notion de solidarité importante entre les commerciaux, puisque leurs primes sont identiques, en dépit de leurs objectifs plus ou moins ambitieux, qui tiennent compte du niveau de compétence et d'expérience. Nous ignorons dans quelle mesure les primes peuvent être impactées lorsque ces objectifs ne sont pas atteints ou dépassés. D'après notre enquête, cette égalité des primes ne semble pas donner lieu à des frustrations. Il faut néanmoins souligner que cette logique fonctionne sur la base d'effectifs restreints (i.e. entre la poignée de commerciaux).

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Le sujet n'a pas été évoqué par les fondateurs.

5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

Le sujet n'a pas été évoqué par les fondateurs.

5.10 Autres

Rien à signaler.

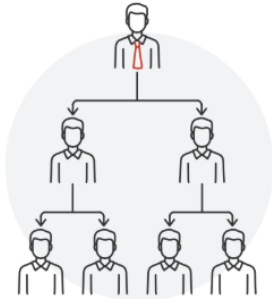
6 Annexes

Annexe 1 – Documents affichés dans l'entreprise



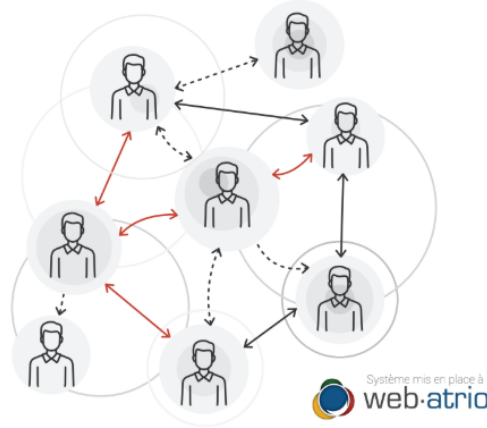
Annexe 2 – Schéma de l'hétéarchie

WA : Hiérarchie de compétences et non de pouvoir



❌ Hiérarchie de pouvoir

- Diffusion unilatérale et ascendante
- Décision par une personne



✅ Hiérarchie de compétences à Web-atrrio (hétéarchie)

- Les personnes compétentes sur le sujet sont sollicitées
- Les coordinateurs sont sollicités pour leur vision d'ensemble et leur expérience
- Favorise l'interrelation, la coopération, la liberté, la prise d'initiative

miss-com@web-atrrio.com 

Annexe 3 – Cartes mentales

