



Chez Pasàpas, les dividendes versés représentent en moyenne 20 % du salaire annuel.

## MOTIVATION

# Une SSII aux petits oignons

Les salariés des SSII ont souvent des rémunérations moins confortables que les salariés de leurs clients. PasàPas a alors imaginé un système de rétribution incitatif et a réduit quasiment à zéro le turn-over.

CHRISTOPHE BYS

**L**es entreprises de service numérique (ESN, ex SSII) ont souvent mauvaise presse chez les jeunes ingénieurs, à cause de leurs pratiques RH peu scrupuleuses. Le dernier livre publié sur le sujet par une ancienne du secteur, Anne Scotté, s'intitule même « Bienvenue dans un monde d'esclaves ». Ce n'est pas la conception de Jésus Berecibar, l'un des deux fondateurs et président de Pasàpas. Il préfère comparer son entreprise à un restaurant gastronomique. « Quand on ouvre un restaurant, on embauche les meilleurs professionnels dans la cuisine et en salle pour que les clients soient satisfaits, explique-t-il. Avec mon associé fondateur,

nous avons voulu faire de même dans le support informatique. » Pour tenir la promesse, il a développé avec Jeroen Bent un modèle économique original : choisir la qualité au meilleur prix plutôt que de tirer sur tous les coûts. Ensuite, ils ont mis sur pied une politique de rémunération originale, à la fois motivante et favorisant l'esprit d'équipe.

Les fondateurs font le choix d'offrir aux salariés un salaire de base inférieur aux pratiques du marché. « À mon poste précédent, mon fixe était supérieur », confirme Thibault Le-bouc, le directeur des opérations, qui a rejoint l'entreprise en 2009. Il ne le regrette pas. Car à côté du fixe, Pasàpas propose d'autres modes de rémunération. 23 % de la marge opérationnelle est reversée aux collaborateurs sous forme de primes ou d'intéressement. « Nous voulions qu'il y ait un lien direct entre les résultats économiques du travail des salariés et leur rémunération », explique Jésus Berecibar. En 2013, c'est l'équivalent d'un peu plus de 320 000 euros qui ont été ainsi répartis entre les 60 collaborateurs de l'entreprise. Si une partie de ces primes est indexée sur des objectifs de performance individuelle, le cofondateur insiste sur le partage entre tous des bons résultats de l'entreprise : « Nous avons plafonné le montant de l'intéressement maximum. Un petit salaire touche proportionnellement plus en intéressement que les gros salaires. » Car l'essentiel est la cohésion de l'équipe, la collaboration entre les uns et les autres.

### Des salariés actionnaires volontaires

Récemment arrivée dans l'entreprise, Frédérique Guyot, qui vient d'une grosse SSII, juge ce mode de rémunération plus motivant et plus juste. « Si, un jour, vous croisez quelqu'un qui vous dit tout savoir sur SAP, c'est un menteur. Dans ce domaine, on ne peut être bon que si on travaille en équipe », explique-t-elle, entourée de collègues dialoguant dans une ambiance détendue des dernières requêtes de leurs clients ! Le partage des bénéfices ne s'arrête pas là. Au bout de dix-huit mois d'ancienneté, les salariés peuvent devenir actionnaires. La moitié d'entre-deux l'a déjà fait. Certains cadres le sont, d'autres non, si bien qu'un salarié actionnaire peut avoir un manager qui ne l'est pas. Si, là aussi, la volonté est d'associer chacun aux succès économiques de l'entreprise, pas question d'une quelconque carotte : ce ne sont pas des stock-options et il n'y a pas d'abondement de l'entreprise. « C'est un investissement volontaire » affirme le président qui précise que jusqu'à ce jour, « 50 % des bénéfices nets après impôts ont été distribués sous forme de dividendes, le reste étant placé en réserve ». L'entreprise ayant connu une croissance à deux chiffres depuis trois ans, les actionnaires ne le regrettent pas. « En moyenne, les dividendes versés représentent 20 % du salaire annuel », calcule le directeur des opérations.

Ces trois suppléments de salaire (primes, intéressement et dividendes) font que la rémunération totale finit par excéder la moyenne du secteur. Un signe ne trompe pas : depuis sa création en 2007, deux salariés seulement ont quitté l'entreprise, loin des taux de turn-over à deux chiffres habituels. Cette stabilité est la base de la satisfaction des clients, assure le président. Un peu comme la cuisine d'un chef fait toujours revenir l'amateur de bons mets. ■

**« 50 % des bénéfices nets après impôts ont été distribués sous forme de dividendes, le reste est placé en réserve. »**

Jésus Berecibar, président et cofondateur de Pasàpas



PASCAL GUITTET, D.R.