



La rémunération dans une entreprise auto-organisée

Comment créer un système salarial qui ne soit pas basé sur une position hiérarchique? Chez Liip, nous avons développé notre propre système afin qu'il corresponde à nos valeurs ainsi qu'à notre structure organisationnelle agile et auto-organisée.

Texte: Nadja Perroulaz



Nadja Perroulaz
a co-fondé Liip,
agence suisse de
développement web
et mobile. Elle tient
notamment le rôle
de Lead Link des
cercles People et
Salary.

Salary Points

Education	1
Work Experience	6.15
Loyalty	0
Expertise	2.5
Teampayer/Motivator	2
Communication	2
Responsibility/Entrepreneurship	2
Salary level	12

[View history](#)

How your salary is calculated?

You are an advanced frontend developer in several technologies with Drupal backend skills

Lorsque nous avons fondé Liip en 2007, nous recherchions un système de rémunération **en phase avec nos valeurs et notre vision**. Nous voulions donner plus d'importance aux expériences sociales, entrepreneuriales, et pratiques qu'aux diplômes. Ce système devait également être facilement applicable et évolutif. Les systèmes de rémunération existants sur le marché ne répondaient pas à nos besoins. Nous avons donc développé notre propre système, qui s'intègre dans une démarche globale de compensation.

La transparence a depuis toujours été au cœur de nos préoccupations. Avec l'adoption d'Holacracy en 2016 (une méthode agile pour l'auto-organisation d'une entreprise), la transparence a été renforcée – notamment avec la définition

de rôles et de processus précis ainsi que la distribution des responsabilités à tou·te·s. Notre système salarial devait lui aussi évoluer afin d'être aligné à cette nouvelle forme d'organisation dans laquelle il n'est pas possible de baser un salaire sur une position hiérarchique.

Chacun·e connaissait jusqu'alors les critères et leur valeur ainsi que la règle de calcul pour la détermination de son propre salaire. C'est en 2018 que la valeur attribuée à chaque critère devient accessible à tou·te·s. Le système et les salaires étaient dorénavant parfaitement transparents. **Tout le monde au sein de Liip sait qui gagne combien.** De notre point de vue, une telle transparence



n'est possible qu'avec un processus et des critères précis et auxquels tou·te·s les employé·e·s sont soumis de la même manière.

L'étape suivante a été l'introduction de l'évaluation par les paires. Un·e employé·e chez Liip n'ayant pas de supérieur hiérarchique, l'évaluation du salaire par les collègues direct·e·s permet un alignement avec notre système organisationnel.

D'une manière générale, nous visons à créer un système aussi équitable et objectif que possible. **Aucune négociation n'est envisageable, ni avant, ni pendant ni après l'embauche.** L'évaluation se fait sur la base de critères précis. Et, notre système est construit de telle manière à ce qu'aucune discrimination ne soit faite entre les types d'activité. Ni d'une

autre manière d'ailleurs. Un·e développeur ou un·e Product Owner est évalué·e selon les mêmes critères. Il en résulte que le ratio entre le salaire le moins important et le plus important est de 2,5. Par ailleurs, nous offrons une gratification pour tou·te·s ou pour personne, en fonction de la performance de l'entreprise. Il n'y a pas de bonus individuel.

Les mêmes critères pour tou·te·s

Tou·te·s les employé·e·s sont évalué·e·s selon sept critères: la formation, l'expérience professionnelle, l'expertise, la loyauté, l'esprit d'équipe/la motivation, la communication ainsi que la prise de responsabilité/l'entrepreneuriat. Pour chaque critère, un nombre de points est attribué. Le nombre total de points obtenus correspond à un niveau de salaire selon une formule connue de tou·te·s les employé·e·s. À noter que certains critères sont pondérés davantage que d'autres afin de refléter nos valeurs. Par exemple, nous valorisons d'autant plus les expériences sociales, entrepreneuriales, et pratiques par rapport aux diplômes.

Salary Points		How your salary is calculated?
Education	2.5	
Work Experience	9	
Loyalty	0.3	
Expertise	2.5	You're an advanced business developer, intermediate product owner
Teampayer/Motivator	2.5	
Communication	2.5	
Responsibility/Entrepreneurship	2.5	
Salary level	17	
View history		



Lors du processus d'embauche, un·e spécialiste des ressources humaines (rôle HR Specialist) ainsi qu'un·e responsable de la détermination des salaires (rôle Salary Determiner) placent le·a candidat·e dans le système salarial. Cette première attribution des valeurs est toujours revue par une deuxième personne ayant le même rôle pour assurer l'évaluation la plus correcte et la plus équitable possible.

Certains critères «hard facts», tel que le diplôme le plus élevé obtenu, sont en général plus faciles à noter que les «soft skills» plus difficiles à évaluer. C'est pourquoi l'évaluation par les collègues, qui a lieu la première fois à la fin de la période d'essai puis chaque année, est très importante pour une entreprise autogérée comme Liip.

Une fois par an, chaque employé·e sélectionne plusieurs collègues pour évaluer son salaire. Ces collègues décident (et expliquent), pour chaque critère, si l'évaluation actuelle doit être maintenue ou placée à un niveau supérieur ou inférieur.

Lors de la conférence annuelle des salaires, les points de salaire sont réévalués. Les décisions sur les adaptations salariales sont prises lors de cette conférence par le rôle Salary Determiner. À noter que ce rôle est attribué à une vingtaine d'employé·e·s de profils professionnels différents et répartis au sein des différents bureaux de l'agence. Le rôle Salary Determiner tient donc compte des résultats de l'évaluation des critères et du feedback faits par les collègues. Les quelque 20 employé·e·s remplissant le rôle «Salary Determiner» assurent également l'égalité de traitement au travers de l'entreprise.

Le processus

1. Sélection des collègues (Peer selection)
2. Validation (et modification) de la sélection des collègues par le rôle Salary Determiner (Peer selection validation)
3. Évaluation par les collègues

- (Peer evaluations)
4. Décision du rôle Salary Determiner (Salary update proposition)
5. Conférence annuelle des salaires (Salary Conference)
6. Évolution du salaire

Une démarche globale

Nous ne recherchons pas seulement à faire correspondre notre système de rémunération à nos valeurs, mais également nos conditions de travail ainsi que l'ensemble des présentations offertes aux employé·e·s. Le salaire est un des éléments de ce package au même titre que l'encouragement du temps partiel, l'aménagement flexible des horaires de travail, la prise en charge à 100% du congé maternité et d'un congé paternité de quatre semaines, le budget de formation personnel et annuel.

Chacune de ces démarches a pour but de refléter au mieux nos valeurs ainsi que l'évolution des besoins des employé·e·s qui demandent de la flexibilité et de l'agilité.

Quelques apprentissages

Le système salarial parfait n'existe pas. Aucun système de rémunération ne sera considéré comme équitable à 100% par tou·te·s les employé·e·s, mais les entreprises peuvent faire beaucoup pour le rendre plus compréhensible, transparent et équitable. De plus, nous sommes persuadé·e·s que le système de rémunération doit refléter les valeurs et la vision de l'entreprise, tout comme son mode de fonctionnement.

Parce que la structure des entreprises évolue – les systèmes hiérarchiques s'aplatissent, les projets deviennent agiles pour ne citer que deux exemples – leur système salarial doit également progresser vers plus d'agilité afin d'incarner cette nouvelle dynamique. Adopter un système évolutif permet son amélioration, petit à petit.



La rémunération est un sujet hautement émotionnel. La baser sur un ensemble de valeurs et de principes explicites aide à apaiser les discussions. De plus, une communication transparente et l'intégration des employé·e·s au processus d'adaptation soutiennent l'adhésion à un système salarial transparent et agile.

L'évaluation par les collègues ne va pas de soi. Il est nécessaire d'investir dans le développement et la culture du feedback. Et n'oubliez pas que la rémunération n'est pas la seule façon de valoriser un·e employé·e. Il est important de l'intégrer dans une démarche globale d'avantages et de prestations. ■

Salary Process

