



LES PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION MIS AU DÉFI DE L'AGILITÉ

COMMENT LES ENTREPRISES AGILES CONCILIENT-ELLES LEURS VALEURS ET LEURS SYSTEMES DE RÉMUNÉRATION? ENQUÊTE ET TÉMOIGNAGES.

Texte: Mathias Rossi, Silna Borter, Manon Pétermann

Certaines entreprises ont adopté une transformation vers un fonctionnement «agile» et ont cherché à disposer d'un système de rémunération conforme à leurs valeurs. La composition de la rémunération en elle-même, autant que le processus de décision ont été ainsi questionnés. Qu'en est-il sur le terrain? Nous posons ici quelques résultats tirés des données mises publiquement à disposition par des entreprises pionnières, complétées d'entretiens réalisés auprès d'entreprises en Suisse romande.

Rémunération et agilité

La transformation de certaines entreprises vers l'agilité adresse notamment un aspect peu couvert par la recherche: l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et son système de rémunération. L'agilité, où se côtoient des rôles échangeables et une mixité de compétences dans les cercles de décision, ne permet plus une rémunération fondée sur les critères classiques du statut hiérarchique ou du degré de formation. Par ailleurs, dans un tel contexte, pourquoi restreindre les réflexions sur la rémunération à un groupe dirigeant plus ou moins élargi?

Ainsi, la composition de la rémunération, autant que le processus de décision doivent être remis à plat, ouvrant la voie de démarches participatives encore peu répandues. Les entreprises agiles se distinguent donc par la volonté de mettre en cohérence les stratégies, processus, et modes de fonctionnement avec un système de valeurs commun dont voici les éléments prépondérants:

- La transparence: l'accès à l'information est distribué le plus largement possible, plutôt que d'être réservé à certains statuts hiérarchiques.
- L'équité (fairness): inclut non seulement une parfaite cohérence entre les salaires, mais également l'idée d'une certaine «justesse» selon des normes sociétales, stigmatisant les écarts de traitement entre les types de personnels, ou dénonçant les privilèges associés à certains statuts.

- L'auto-détermination: qui se retrouve dans les notions d'autonomie ou de participation. Chaque personne de l'entreprise a le droit notamment de se faire entendre dans tous les processus qui la concernent.

Enjeux multiples

La stratégie de rémunération ne peut donc faire sens qu'à condition d'être alignée avec les valeurs de l'entreprise. L'enjeu sera alors non seulement de déterminer la composition du système de rémunération, mais également le processus de décision et les acteurs y participant.

Nous avons cherché à vérifier l'adéquation entre les valeurs exprimées autour du système de rémunération et la manière dont elles ont été mises en œuvre; à partir de quelques exemples, nous pourrions aussi mettre en évidence les aspects positifs, mais aussi les écueils d'une telle démarche.

Principe de transparence

La transparence est ici le résultat (output) d'une démarche destinée à traduire cette valeur dans le système de rémunération, à travers un processus avec des critères précis, auxquels tout le personnel est soumis de la même manière, tel que pratiqué chez Liip, selon Nadja Perroulaz, cofondatrice de l'entreprise. Il ne s'agit en aucun cas d'une transparence issue des échanges informels et qui pourrait constituer une sorte de facteur de régulation de l'équité interne.

Principe d'équité interne et externe

Sur quels fondements faire reposer la rémunération, si les critères «traditionnels» (statut hiérarchique, formation) sont caducs, si les rôles et fonctions peuvent être répartis de manière atypique? Selon nos interlocuteurs, la compétence centrale que le système doit pouvoir rémunérer est la capacité à gérer la complexité au travers de compétences clés. Pascal Dulex, coach culture et directeur créatif chez Freitag, le célèbre fabricant de sacs et



accessoires, évoque, de plus, une problématique émergente: son entreprise compte de nombreux emplois qui n'existent nulle part ailleurs sur le marché.

En ce qui concerne l'équité externe, puisque certains métiers sont plus «prisés» que d'autres, une rémunération dissuasive sous prétexte d'équité exposerait l'entreprise à des risques évidents. Il s'agit donc de trouver une nouvelle manière, définie en commun, de répartir la masse salariale en acceptant des écarts limités et justifiables. Chez l'agence digitale Liip, les principes salariaux appartiennent à une rémunération globale qui vise «une répartition interne juste et équitable, en accord avec la valeur du marché et orientée vers la performance de l'entreprise». Concrètement, l'entreprise a renoncé aux bonus individuels, ne négocie pas les salaires, maintient un très faible ratio salarial entre le salaire le plus élevé et le plus bas (2.5) et ne distingue pas les types d'emploi.

Pascal Dulex évoque pour sa part le recours à des organismes externes certifiant la rigoureuse équité (fairness) entre les salaires. À fins d'équilibrage, le ratio (ici de 4) entre le salaire le plus haut et le plus bas constitue un meilleur indicateur que l'équité, du fait de la très grande diversité des métiers occupés dans l'entreprise.

Principe d'auto-détermination

Dans un système tourné vers l'auto-détermination, la mise en place d'un système de rémunération participatif est donc incontournable.



Mathias Rossi

Haute école de gestion
Fribourg, HES-SO



Silna Borter

HEIG-VD, HES-SO



Manon Pétermann

HEIG-VD, HES-SO



iStock

Freitag et Liip mettent tous deux l'accent sur l'évaluation par les pairs: «Une fois par an, chaque Liiper sélectionne cinq 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 sur les salaires, les points de salaire sont ré-évalués. Les décisions sur les adaptations salariales sont prises lors de cette conférence.

Le rôle de 'Salary Determiner' tient compte des résultats de l'évaluation par les collègues et d'un feedback à 360 degrés à l'échelle de l'entreprise, en discute et assure l'égalité dans l'ensemble de l'entreprise.» Il est également précisé que le principe des «quatre yeux» est appliqué lorsque les salaires sont fixés ou modifiés, et que le rôle de «Salary Determiner» est attribué à plusieurs collaborateurs, de profils professionnels différents. Par ailleurs, les processus internes, dont le système de rémunération, sont constamment l'objet d'évolutions, adaptées selon les méthodes de développement de logiciels agiles (digital salary) et soumises à des audits externes (Blog de Nadja Perroulaz, 24 novembre 2021). L'organisation est sensiblement la même chez Freitag.

Les effets positifs de ces nouveaux systèmes de rémunération

Ce voyage vers un système de rémunération répondant aux valeurs d'équité, d'auto-détermination et de transparence, mérite-t-il d'être tenté? Globalement, les retours sont positifs. Ainsi:



- Sur la performance: chez l'entreprise bernoise Chrono Flex, spécialisée dans la réparation de flexibles hydrauliques, «le nouveau système de rémunération est mis en place un an après sa conception, en mars 2013. Pendant cette année-là, le chiffre d'affaires augmente de 15% et la marge est multipliée par quatre, rendant l'année 2013 l'une des meilleures, dans l'histoire de l'entreprise».
- Sur l'implication: la société genevoise de services Loyco situe les mérites de son système dans l'implication des collaborateurs et «leur participation dans la gestion de la rémunération, dans une meilleure cohésion interne et compréhension des problématiques des différents métiers, ainsi que des processus transversaux».
- Sur l'adéquation du système de rémunération aux nouvelles conditions de travail: Nadja Perroulaz (Liip), de son côté, relève un ensemble des prestations constituant une rémunération globale et cohérente, adaptée aux besoins des collaborateurs, demandeurs de flexibilité et d'agilité.
- Pascal Dulex, de Freitag, confirme que le passage à l'holocratie a simplifié le système de rémunération: «La transformation du système a permis de réduire à quatre le nombre de niveaux et, grâce à une meilleure transparence, d'ajuster les incohérences salariales observées jusque-là. Elle a également permis d'instiller la culture du feedback prônée par l'entreprise.»

Des effets ambigus à élever

Le renversement entre les statuts les plus prisés (donc les plus rémunérés) et les salaires les plus bas est susceptible d'engendrer des frustrations. En effet, «plus la personne est proche de la zone de création de valeur, plus elle gagne. Chez Chrono Flex, lorsque le système de rémunération change, «la pyramide venait de se retourner», le résultat de cette transformation est exceptionnel (croissance du chiffre d'affaires), mais le coût de l'opération auprès de certaines personnes est «difficile à estimer». D'autres entreprises (comme Nothing) ayant entamé la même réflexion confirment que ce chamboulement a suscité des frustrations soldées par des démissions.

Le deuxième effet ambigu concerne la durée de la transformation du système, et la complexité de sa mise en œuvre, avec un périmètre s'élargissant, associée à une remise en question permanente. Chez Chrono Flex, la question de la rémunération n'est jamais épuisée et doit toujours donner lieu à échanges. «En 2013, les équipiers étaient prêts à évoluer vers un nouveau système de rémunération mais ce pas n'était que le premier, celui qui ouvrait la marche». L'entreprise Liip expérimente également le côté fastidieux de la démarche et adopte le principe du «fail early, fail often», consistant à tester rapidement des hypothèses, afin de choisir s'il faut creuser ou abandonner.

Prendre en compte les nouveaux métiers

Que retirer de l'expérience des entreprises ayant changé leur système de rémunération pour le rendre agile? D'une part, que cette transformation est possible et qu'elle répond au système de valeur promu par ces entreprises.



édition française

HR Today
1700 Fribourg
026 419 02 68
<https://www.hrtoday.ch/fr/home>

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'565
Erscheinungsweise: 6x jährlich



Seite: 40
Fläche: 150'367 mm²



Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666.014

Referenz: 84381606
Ausschnitt Seite: 5/5

Un système agile favorise l'auto-détermination, permet une rémunération plus équitable - ou tout c moins plus transparente. D'autre part, que la mise en oeuvre de cette démarche n'induit pas d'effets négatifs, au contraire, sur la performance ou l'implication. Enfin, il a été relevé que cette démarche permettait la prise en compte de la problématique, émergente, de la rémunération des métiers qui n'existent pas encore» dans le domaine du numérique notamment.

Les résultats présentés sont issus d'une recherche en cours à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Une bibliographie est disponible sur demande à mathias.jssi@hefr.ch