

LES SYSTEMES DE REMUNERATION MIS AU DEFI DE L'AGILITE

Silna Borter, HEIG-VD, HES-SO

Mathias Rossi, HE-Arc, HES-SO

1 Résumé

La problématique de la rémunération est centrale dans la gestion des ressources humaines. Ce thème est néanmoins peu abordé dans la littérature, qui privilégie les effets des systèmes de rémunération sur la motivation, l'engagement et la productivité. Toutefois, certaines entreprises ayant adopté une transformation vers un fonctionnement agile ont ouvert la réflexion, afin de 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 entièrement remis à plat, ouvrant la voie de démarches participatives encore peu répandues sur ce sujet sensible. Nous avons mené une réflexion permettant de poser quelques jalons dans ce domaine encore peu défriché, mettant en lien les valeurs de l'entreprise avec leur mise en œuvre au sein du système d'évaluation, et identifiant les leviers et freins à la propagation de ces modèles. Cette réflexion est étayée grâce aux données mises publiquement à disposition par les entreprises pionnières et à des entretiens réalisés auprès d'entreprises en Suisse romande.

2 Introduction

Pilier de la relation employeur-employé et variable de pilotage essentielle, « la problématique de la rémunération est l'une des plus centrales dans la gestion des ressources humaines en ce qu'elle est, avec le travail lui-même, le fondement de la relation contractuelle qui lie un individu à un employeur : la rémunération est la contrepartie de la mise à disposition de la force de travail dans le rapport de subordination qui s'établit juridiquement entre eux » (Denimal, 2016, p.13).

Au-delà de sa nécessité matérielle, économique et sociale, la rémunération rétribue la compétence, la loyauté, l'engagement (Greffier, 2015). Motivation prioritaire ou argument de démission, la rémunération se trouve en première place des facteurs de changement de poste pour les cadres, constitue un important levier d'engagement normatif et s'avère un puissant marqueur professionnel et social (Greffier, 2015).

Plus que cela, la rémunération est un outil indispensable pour atteindre les objectifs organisationnels, développer les compétences, piloter la performance, conditionner l'équilibre et le dialogue social, qui constitue un enjeu « déterminant pour la compétitivité de l'économie ». (Denimal, 2016, p.11).

Pourtant, « la tendance actuelle est d'éluder la question de la rémunération financière au profit des discours sur les conditions de travail, l'écoute, le respect, le bien-être, les chemins de carrière... » (Greffier, 2015, p.7).

La question de la manière dont ses valeurs sont mises en application dans la gestion de la masse salariale et dans les pratiques de rémunération reste peu abordée, non seulement dans la littérature, mais également avec les salariés eux-mêmes, pourtant demandeurs (Greffier, 2015). La question est « sensible » et régulièrement éludée au sein de l'entreprise (Denimal, 2016 ; Drouard et al., 2021 ; Greffier, 2015, p.4). Sa dimension transversale suppose une

ouverture à un dialogue social qu'il est difficile d'aborder en dehors d'un véritable processus collectif, mettant toutes les parties prenantes autour de la table des négociations – ce qui met potentiellement en lumière des sources de tension (Denimal 2016 ; Drouard et al. 2021).

Cette question expose également à des considérations difficiles, car elles pointent vers des problématiques sociétales encore non-résolues, comme celle de l'équité salariale entre hommes et femmes (Denimal, 2016). Amadiou (2013), invoque encore des sources de discrimination salariale plus pernicieuses, comme l'apparence physique (prime à la beauté, décote de laideur).

Notre propos, au travers de cette recherche, est d'étudier le jeu d'équilibre entre la politique de rémunération globale et la politique générale de l'entreprise ; la manière dont les parties prenantes mettent en œuvre leurs valeurs au travers, justement, de ce processus si sensible et difficile à appréhender.

3 Problématique

Les systèmes de rémunération constituent un sujet sensible et une question de recherche peu débattue. Pour répondre à un contexte VUCA, certaines entreprises ont entrepris une transformation vers l'agilité, mettant à plat leurs processus. Cette transformation questionne l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et son système de rémunération. Nous posons l'hypothèse que les valeurs prônées par les entreprises agiles sont différentes de celles avancées par les entreprises positionnées sur un fonctionnement plus traditionnel. Nous supposons également que la « mise à plat » du système de rémunération et sa transformation vers une organisation agile ont eu des effets positifs en termes d'efficacité et de gouvernance adaptative. Nous nous intéressons, enfin, à la manière dont ces nouveaux modèles pourraient « essaimer » auprès d'entreprises n'ayant pas encore entrepris cette transformation.

4 Etat de la littérature

Question sensible et éludée dans de nombreuses entreprises (Greffier, 2015, p.7), la rémunération est également délicate à aborder sous l'angle de la recherche, car de nature essentiellement empirique (Bacache-Beauvallet, 2011, p.59). Les systèmes de rémunération en eux-mêmes relèvent essentiellement d'accords collectifs, de contrats de travail et d'usages. La littérature dresse des typologies ou s'adresse aux principes orientant les choix en termes de systèmes de rémunération (nature de l'évaluation de la performance, équité, transparence, etc.) et à leurs conséquences sur des concepts tels que la motivation ou le sentiment de voir son travail reconnu.

Figurant en bonne place parmi les éléments expliquant la difficulté à ouvrir le sujet, notamment dans la littérature, se trouve la forte complexification et l'individualisation des composantes de la rémunération, depuis les années 1980 (Greffier, 2015, p.7). Emery & Gonin (2009, p.298) relèvent que dans les entreprises privées, les avantages annexes (*fringe benefits*) sont prisés, car une partie d'entre eux est défiscalisée, ce qui ajoute son lot de complexité au système.

On parle désormais plutôt de « rétribution globale », incluant « des éléments de reconnaissance non-matérielles, tels que l'intérêt des missions ou encore la qualité de l'environnement de travail » (Greffier, 2015, p.25). Les systèmes de rémunération ne peuvent

toutefois s'affranchir des limites imposées par le collectif de travail, ce qui les restreint et les rend difficiles à appréhender. A un point que Denimal (2016, p.16) qualifie certains systèmes de rémunération de « complexes, (...) opaques, mêlant tout sans visibilité ni cohérence et sans aucune traçabilité dans la durée ». Pourtant, « les accords de rémunération ne sont pas virtuels ni étherés » (Denimal, 2016, p.11). Les accords de rémunération « sont au contraire constitués de multiples éléments pour chacun desquels il convient de chercher des voies médianes, des positions communes dans le cadre de démarches ouvertes et constructives ». Cela suppose un dialogue qu'il est parfois difficile d'établir au sein de l'entreprise. « Parfois, aucun moment spécifique n'est même prévu pour échanger sur la rétribution. L'organisation se contente de transmettre des informations du type niveau de hausse de salaire, résultat de la participation, etc... Informations données sans lien spécifique avec la reconnaissance des performances, ou avec d'autres objectifs du salarié concerné, car déconnecté des entretiens annuels de performance, notamment, quand ceux-ci ont lieu. » (Greffier, 2015, p.5). Denimal (2016, p.16), pour expliquer l'épaisseur de la réflexion lorsqu'il s'agit de mettre à plat les systèmes de rémunération, évoque l'inertie des systèmes, le manque de volonté ou de courage pour les remettre en cause.

Une tendance plus pernicieuse est également invoquée pour contrarier la tenue de ce dialogue : « éluder la question de la rémunération financière au profit des discours sur les conditions de travail, l'écoute, le respect, le bien-être, les chemins de carrière... » (Greffier, 2015, p.7). Jean-François Amadiou (2013) met en cause « l'Ecole des Relations Humaines », qui apporte « une inespérée justification à la modération des salaires et du partage du profit », en avançant uniquement le besoin de sens, de reconnaissance et d'accomplissement dans le travail pour les salariés, ce qui expliquerait le manque de recherche et de questionnement sur la rémunération en France (tiré de Greffier, 2015, p.6).

Concrètement, la rémunération est déjà agie, mise en œuvre. Ce qui lui manque, c'est la transparence et le dialogue. La recherche sur ce sujet est difficile, car le terrain ne présente pas de solution unifiée, mais relève de « solutions concrètes à chaque micro-difficulté » (Denimal, 2016, p.16).

Les deux leviers déterminant la production du salaire global sont les classifications professionnelles, reconnaissant le contenu objectif du travail, et l'appréciation individuelle, reconnaissant, avec une part de subjectivité, la manière de travailler. En effet, « la classification reconnaît le contenu du travail et fixe un salaire minimal, l'appréciation individuelle reconnaît la manière de travailler et conduit à une part salariale complémentaire » (Denimal, 2016, p.15). Les positions extrêmes du débat vont d'une opposition absolue aux mesures salariales individualisées (tenue par quelques syndicats) à une personnalisation des augmentations totalement affranchie des classifications salariales (revendiquées par certaines DRH). (Denimal, 2016, p.24).

La question des systèmes de rémunération est classiquement abordée dans les ouvrages dédiés aux praticiens dans le domaine des RH, qui jettent les bases conceptuelles et pratiques. Ces ouvrages s'accordent sur le fait que « le salaire ou la rétribution versée mensuellement n'est de loin pas le seul élément composant le système de rémunération », mais qu'une analyse de l'ensemble de ses composants doit être menée par l'employeur, afin de prendre de véritables options stratégiques (Emery et Gonin, 2009, p.297).

La plupart des publications sur les systèmes de rémunération s'appuient sur l'ouvrage de Roland Theriault et Sylvie St-Onge (2000), qui offre une vision complète sur l'élaboration, la

mise en place et la gestion de la rémunération. Les aspects directement monétaires, bien que parfois très nombreux, peuvent être rapidement décrits : échelles des traitements regroupant l'ensemble des classes salariales, primes d'intéressement, gratifications (de fin d'année ou d'ancienneté), prestations sociales, indemnités. Quant aux éléments non monétaires, difficile d'en faire un inventaire exhaustif. Sont classiquement évoqués : l'horaire de travail hebdomadaire et les vacances (la durée de travail module le salaire versé), les services offerts (parking, crèche, repas, vêtements professionnels, aide aux trajets, logement de fonction, remboursement des notes de frais, facilités, aides et conseils personnels), formation continue, maintien de l'employabilité, prestations à tarif préférentiel. Dans les services publics, la sécurité de l'emploi peut également être prise en compte dans le cadre d'un calcul actuariel destiné à pondérer les revenus futurs. A cela s'ajoutent d'éventuels avantages fiscaux et différents signes de prestiges, exerçant une fonction de reconnaissance, de motivation, voire de positionnement social (Emery & Gonin, 2009, p. 299).

Certains spécialistes vont jusqu'à inclure dans la rémunération non monétaire les formes de reconnaissance intrinsèque procurées par l'exercice de l'emploi. Dès lors, Dolan *et al.* considèrent-ils que la sécurité de l'emploi, mais également les symboles de réussite, les marques de reconnaissance sociale et la satisfaction personnelle au travail constituent des éléments de rémunération » (Dolan, Saba et al. 2008 ; In Emery & Gonin, 2009, p.308).

Ainsi, l'ensemble des éléments composant la rémunération globale, comporte, selon quatre dimensions inspirées de Donnadiou (in Emery et Gonin, 2009, p. 299) :

- La rémunération directe
- Le partage des profits (immédiats ou différés)
- Les avantages indirects et sélectifs (souvent en nature)
- Les avantages indirects contractuels (en argent ou en nature).

La répartition et la présentation de ces éléments représente un choix fondamental. On peut également, comme le fait St-Onge, examiner la gestion de la rémunération selon diverses perspectives ; notamment, en tester la compétitivité (équité externe), sachant que, « une étude comparative de rémunération ne devrait pas se limiter aux aspects purement monétaires mais englober l'ensemble des éléments possibles. » (Emery & Gonin, 2009, p. 517)¹.

La question de l'équité externe invitant celle de l'équité interne, St-Onge (2000) relève également le besoin de cohérence des salaires, tributaire de la description et l'évaluation des emplois, ainsi que de l'élaboration et la gestion des structures salariales selon les méthodes traditionnelles. Cette question soulève notamment celle de l'équité salariale entre les emplois à prédominance masculine ou féminine. D'autres formes d'équité, intergénérationnelle, par exemple, pourraient être évoquées.

Après l'équité interne et externe, St-Onge interroge l'équité salariale et la rémunération selon les compétences. La question de la reconnaissance et la gestion du rendement, aussi bien sur une base individuelle que sur une base collective, avec la question cruciale de la mesure du rendement des individus, des équipes et des organisations, fait l'objet d'une littérature

¹ Emery et Gonin (2009) indiquent qu'en Suisse, des statistiques de rémunération des entreprises, réalisées par des institutions bancaires ainsi que des organisations de conseil spécialisées dans le management international des ressources humaines, permettent de comparer les rémunérations à l'aide de méthodes sophistiquées, à même de tenir compte du coût de la vie ou de la fiscalité (p. 517)

abondante (notamment la question de la rémunération variable). L’octroi de récompenses s’avère, pour les uns, une « solution peu coûteuse qui peut avoir des effets positifs sur la productivité, la conservation, l’attraction et le moral du personnel ». Pour les autres, ses détracteurs, cette pratique, réputée peu ou mal utilisée favorise un individualisme de mauvais aloi et entraîne des effets pervers (Drouard et al., 2021, pp. 184-185).

L’émergence d’un contexte VUCA (Drouard et al., 2021, p.17) et de nouvelles pratiques managériales appelle des approches qui ne se reflètent pas encore dans la littérature, théorique ou empirique. Ces nouvelles pratiques n’ont pas seulement un effet sur le système de rémunération et sa gestion, mais également sur le processus de son élaboration, devenu ouvert et participatif. Les entreprises holocratiques, par exemple, ont, pour des besoins de cohérence et d’adéquation par rapport à leur stratégie, complètement mis à plat leur système de rémunération, en ouvrant sa conception-même à une participation élargie. Notre recherche se propose donc de compléter la littérature existante en s’intéressant de manière empirique à ces nouveaux modèles de rémunération.

5 Approche méthodologique

Les entreprises holocratiques ont expérimenté de nouvelles manières de concevoir et mettre en œuvre leur système de rémunération. La raison majoritairement invoquée est qu’un système salarial reposant sur des statuts et des fonctions ne peut refléter les valeurs agies dans tous les autres processus. Nous avons voulu vérifier, dans un premier temps, l’adéquation entre les valeurs exprimées autour du système de rémunération et la manière dont elles ont été mises en œuvre.

Une petite cinquantaine d’entreprises installées en mode holocratique sont recensées sur le territoire helvétique. Notre échantillon en comporte sept, dont nous avons étudié le fonctionnement sur la base de données secondaires et d’entretiens. Nous avons également pris en compte une entreprise française, Chrono Flex, car la composition et la mise en œuvre de son système de rémunération ont été abondamment documentées.

Ces entreprises sont indiquées dans le tableau ci-dessous, avec la nature des références utilisées.

N°	Nom	Description	Références
En Suisse			
[1]	Liip	Fournisseur de solutions digitales. 175 employés. Structure agile depuis 2013	Lupu & Pétermann, 2020 ; Nadia Peroulaz (revue HR Today, 2021) ; entretien
[2]	Loyco	Conseil et services aux entreprises 95 employés Structure holocratique depuis 2018	Lupu & Pétermann, 2020
[3]	Qoqa	Plateforme de vente en ligne 191 collaborateurs Structure holocratique depuis 2021	Eigenmann, Julie (Heidi News, 2021); entretien
[4]	Nothing	Développement d’applications web	Lupu & Pétermann, 2020 ;

		18 employés Organisation "peer-to-peer" depuis 2017	entretien
[5]	Ecodev	Développement informatique 7 employés Structure décentralisée	Lupu & Pétermann, 2020
[6]	Freitag	Manufacture de sacs 250 employés Structure holacratique depuis 2016	Hornung Stéphanie (site Corporate Rebels, 2020).
[7]	Uditis	Fournisseur de services informatiques 50 employés « Libérée » en 2016 (mais revenue à une structure « souple »)	Eigenmann, Julie (Journal « le Temps », 2020) ; Lupu & Pétermann, 2020
En France			
[8]	Chrono Flex	PME de dépannage de flexibles hydrauliques 430 employés Entreprise libérée	Dalmas, 2019

Lors de notre recherche exploratoire, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine d'entreprises, afin d'identifier les valeurs mises en relation avec le système de rémunération. Nous nous sommes également appuyés sur les travaux préalables réalisés par Lupu & Pétermann (2020) et publiés dans la revue professionnelle *HR Today*, en 2020, afin d'étayer nos analyses.

Nous avons recensé les valeurs explicitement évoquées par ces entreprises et avons identifié la manière dont elles sont mises en œuvre dans le système de rémunération, avec les effets recensés par les chercheurs ou les entreprises elles-mêmes. Ces informations nous permettent d'étayer la présente réflexion. Il s'agira, ultérieurement, de confirmer ces modèles au travers d'études de cas, réalisées au sein d'entreprises agiles. Un questionnaire dont les propriétés psychométriques ont été testées (Charbonnier-Voirin, 2011) nous permettra d'élargir notre échantillon et de mesurer le degré d'agilité des organisations étudiées.

Nous avons également sondé quelques entreprises n'ayant pas entamé de transformation, pour identifier leur degré d'ouverture envers les modèles développés par les entreprises identifiées comme « agiles ».

Notre échantillon pour la phase exploratoire est composé de la manière suivante :

		Description	Source
	A	Manufacture (mobilier) 50 employés Système centralisé (Dirigeant)	Entretien Charte d'entreprise
	B	Entreprise de paysagisme 20 employés	Entretien

		Système centralisé (Dirigeant avec participation des cadres)	
	C	Conseil aux entreprises 10 employés Système centralisé (Dirigeant avec participation des cadres)	Entretien
	D	Développement digital 70 employés Système centralisé (Direction avec participation des cadres)	Lupu & Pétermann, 2020
	E	Energéticien et fournisseur d'électricité 950 employés Système centralisé	Lupu & Pétermann, 2020
	F	Energéticien et fournisseur d'électricité 640 employés Système centralisé	Entretien
	G	Distributeur de boissons 96 employés Système centralisé	Entretien

6 Résultats

Force est de constater que les entreprises dans le domaine du digital sont surreprésentées dans la population "agile". L'hypothèse d'une influence prépondérante du domaine d'activité devra être spécifiquement analysée.

6.1 Lien entre les valeurs promues au sein de l'entreprise et la manière dont elles sont mises en application dans les systèmes de rémunération

La stratégie de rémunération ne fait sens qu'à condition d'être reliée aux valeurs de l'entreprise (ou de son/sa dirigeant.e). Dans les entreprises à structure holacratique, l'enjeu est non seulement de déterminer la composition du système de rémunération, mais également le processus de décision et les acteurs y participant. Les valeurs promues par l'entreprise sont donc interrogées sur plusieurs niveaux, ce qui soulève autant de difficultés.

L'association entre valeurs entrepreneuriales et pratiques managériales est explicite, et soutenue par une argumentation portée dans le domaine public. Les valeurs ou concepts mis en avant par les entreprises agiles relèvent de :

[1]	L'autonomie, la souveraineté personnelle. L'auto-détermination	Liip ; Loyco,
[2]	L'égalité, l'équité interne et externe (<i>fairness</i>)	Liip ; Freitag
[3]	L'intelligence collective	Drouard et al., 2021 Loyco

[4]	L'esprit d'entreprise, la responsabilité	Liip ; Chrono Flex ; Loyco
[5]	La capacité de gérer la complexité à travers les compétences-clés dont l'entreprise a besoin	Drouard et al., 2021 ; Freitag
[6]	Le progrès humain et digital	Liip
[7]	La remise en question active, la culture du feedback	Liip ; Freitag
[8]	La transparence (ou au moins "translucidité")	Liip ; Freitag ; Uditis ; Nothing
[9]	La prise en compte de l'expérience entrepreneuriale, sociale et pratique	Liip ; Freitag
[10]	L'agilité, la productivité	Freitag
[11]	La durabilité (<i>sustainability</i>)	Freitag ; Loyco
[12]	La sécurité financière (rémunération dissociée de la performance ou de la motivation).	Ecodev
[13]	L'objectivité	Nothing

Chez 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 Liip 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 (Freitag) évoque le recours à des organismes externes certifiant la rigoureuse équité (*fairness*) entre les salaires, valeur également centrale dans le système.

Concernant l'équité externe, Pascal Dulex (Freitag) évoque une problématique émergente : son entreprise comporte de nombreux emplois qui n'existent nulle part ailleurs sur le marché. Cela relativise l'importance de la prise en compte de ce critère (équité externe), au profit de la capacité à gérer la complexité au travers de compétences-clés. A 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.

A titre de comparaison, voici les valeurs invoquées par des dirigeants d'entreprises "classiques" et traduites dans leur système respectif de rémunération :

[1]	Le respect, la bienveillance	A, B, F
[2]	La tradition, la famille	B
[3]	L'authenticité, l'intégrité	A, B, C
[4]	L'équité (interne)	A, D, E, F
[5]	L'équité (externe)	B, D, C
[6]	L'attractivité auprès des talents rares	D
[7]	La valorisation de la performance individuelle	D
[8]	La valorisation de la performance collective	D, E

Notons que ces valeurs ont été relevées dans un contexte explicitement lié à la rémunération. Nous n'avons pas pris en compte les valeurs liées à la culture de l'entreprise ou promues dans la communication externe, par exemple.

Lors des entretiens exploratoires, ces entreprises ont été invitées à évoquer les changements qu'elles souhaiteraient apporter à leur système de rémunération. Nous n'avons pas identifié de souhait particulier dans le domaine. L'explication, fournie par le Directeur de l'entreprise B, est liée au contexte helvétique : les négociations salariales sont effectuées lors de l'établissement des conventions collectives de travail, dans lesquels les patrons sont parties prenantes. Cela négocié, la marge de mise en œuvre est réduite et ne permet pas de soutenir une différenciation au travers du système de rémunération. La convention collective de travail est respectée, avec, au mieux, quelques avantages supplémentaires marginaux. Cet état de fait se reflète logiquement dans les valeurs traduites dans les systèmes de rémunération, largement orientées vers les notions d'équité.

L'équité présente ainsi la valeur la plus commune aux deux types de systèmes de rémunération. Celle de transparence est également partagée, mais abordée de manière différente. Chez Liip, Nadja Perroulaz souligne que « tout le monde sait qui gagne combien ». De son 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. ». Chez l'entreprise A, le résultat est le même (tout le monde sait qui gagne combien), mais, selon le Directeur, cela se fait par comparaison sociale (les employés s'en parlent entre eux) et non pas au travers du processus. La transparence n'est ainsi plus une valeur à traduire dans le système de rémunération, mais un facteur de régulation de l'équité interne.

6.2 Typologie des systèmes de rémunération agiles

Il s'agit, au travers de l'étude de ces dispositifs, d'identifier l'écart (quantitatif et qualitatif) entre les différents types de systèmes de rémunération. Nous avons en effet constaté un fort contraste entre l'énergie déployée au sein des entreprises agiles, et les effets tangibles au niveau de la répartition de la masse salariale. La mise en place d'un système de rémunération participatif s'est avérée, de l'aveu-même des entreprises concernées, source de complexité, d'insatisfaction et de tensions (Liip, Nothing). A l'opposé, il est possible qu'une refonte complète des systèmes de rémunération au sein des entreprises "traditionnelles" pour les rendre participatifs n'aurait que des impacts mineurs dans la répartition de la masse salariale. Le véritable enjeu se situe au niveau de la gouvernance et dans une perspective de rémunération globale.

Les principes de rémunération sont assez stables :

- « à travail égal salaire égal », travail de valeur comparable (référence Denimal p.16)
- Qualité du travail : savoir, savoir-faire et savoir-être.

Les « déterminants et incidents de la rémunération basée sur les compétences » constituent déjà un objet de recherche en tant que lien positif avec une culture de gestion participative. St-Onge et al. (2004) démontrent ainsi que les salariés employés dans des organisations où l'on adopte la rémunération des compétences sont statistiquement plus portés à estimer que leur organisation est plus performante (tant sur le plan de la finance que des RH) et que leur processus de gestion du rendement est plus efficace, tant pour réaliser la stratégie d'affaires que pour traiter équitablement le personnel. Valorisées à outrance, les performances

individuelles sont toutefois susceptibles de produire « des effets dévastateurs » (Denimal, 2016), dont la prise de conscience est émergente.

Les entreprises agiles cherchent « au contraire » à rémunérer la performance collective plus que la performance individuelle, ce qui change les paradigmes fondamentaux du système de rémunération. Selon Drouard et al. (2021, p.184), « les pratiques de rémunération d'entreprises agiles consistent à mettre en place des systèmes où les bonus représentent un équilibre entre performance de l'équipe et performance de l'entreprise, puisque la valeur que l'individu crée rejaillit sur son équipe, et celle de l'équipe sur l'entreprise dans son ensemble ».

Les valeurs mises en œuvre dans les systèmes plus traditionnels (équité, qualité du travail, savoir-être, expérience) sont également citées par les entreprises agiles, qui se distancient toutefois d'éléments comme :

- le degré de formation (diplômes) (Liip ; Drouard et al., 2021)
- l'expérience « théorique » (VS pratique) (Liip), l'expertise (Drouard et al. 2021)
- l'importance de la fonction (Drouard et al., 2021), la position hiérarchique (Liip ; Freitag).
- la taille de l'équipe managée (Drouard et al. 2021)

Il est ainsi possible de supposer que les critères des systèmes de rémunération « classiques » différeront de ceux des entreprises « agiles », au point de les mettre en tension.

Le choix d'une gouvernance adaptative pose néanmoins des questions difficiles à éluder : « si les collaborateurs ont plusieurs rôles, et s'ils changent régulièrement de rôles en fonction des besoins de l'organisation, il peut être mal aisé d'apprécier leur performance. Certes, les managers peuvent se rapprocher des leads pour évaluer la performance des collaborateurs dans les rôles et, ensuite, décider des augmentations salariales et des attributions de bonus... » (Drouard et al., 2021, p. 184), mais, la démarche est rapidement et inutilement fastidieuse. Les entreprises sont encouragées à « profiter de la gouvernance adaptative pour réfléchir à de nouvelles modalités de rémunération », permettant de prendre en compte des collectifs autonomes plutôt qu'une performance individuelle, ainsi que le « niveau de maturité sur un panier de compétences nécessaires à l'entreprise » plutôt que la performance dans un poste (Drouard et al., 2021, p.185).

Chez les entreprises holocratiques, cette question est contraignante. Nadja Perroulaz rappelle : « lorsque nous avons fondé Liip en 2007, nous recherchions un système de rémunération facile à appliquer et adaptable où les compétences sociales, l'esprit d'entreprise et l'expérience pratique étaient plus valorisés que les diplômes. Les systèmes de rémunération disponibles sur le marché n'étaient pas adaptés à une entreprise avec nos valeurs. Nous avons donc développé notre propre système. ».

Très concrètement, certaines entreprises partagent déjà les principes directeurs (et leurs effets) adoptés dans le cadre de leur transformation.

Principe	Critères	Auto-évaluation	Par les pairs
Chrono Flex Répartition 15-15-15	15 % de la rentabilité à titre de prime individuelle pour performance, 15 % de la rentabilité mensuelle pour le	Chaque équipier décide en partie de l'atteinte de son objectif	Chaque équipe prend un engagement annuel et rend

	speed-boat à l'équipe régionale, 15 % répartis avec tous les collaborateurs.	annuel (formation, marge, développement personnel, etc.).	compte des résultats devant le collectif.
Liip Evaluation selon 7 critères.	Le nombre de points correspond à un niveau de salaire selon une formule (critères pondérés ou plafonnés). Les critères sont : formation, expérience professionnelle, expertise, loyauté, esprit d'équipe / motivation, communication, prise de responsabilité / entrepreneuriat.	Feedback 360°, choix des évaluateurs.	Evaluation annuelle par les pairs.
Nothing Salaire défini à l'embauche selon 3 phases	Le salaire est défini à l'embauche, suite à : 1/ une autoévaluation, 2/ une discussion avec les rôles RH et finances, sur la base d'une 1ère estimation de salaire, 3/ une validation après 3 mois.	Sur une échelle de 1 à 7, la personne s'autoévalue sur les 10 critères pertinents pour Nothing	Pas d'évaluation par les pairs, a priori.
Loyco Critères encore non-connus.	La détermination de la rémunération repose sur un modèle de fonctionnement composé d'équipes autonomes et co-responsables. Le système est déterminé par les rôles "talents" des équipes. Cohérence globale supervisée par l'ancienne DRH.	N/C	N/C
Freitag 4 échelles salariales, basées sur les rôles. Transparence des rangs au sein des échelles	Le facteur décisif pour le salaire est le niveau auquel la majorité des rôles d'une personne est située. Critères de différenciation des niveaux : complexité, responsabilité, dimension opérationnelle VS stratégique. Un catalogue des compétences est évalué pour chaque rôle. Tous les employés reçoivent une part variable fondée sur le partage du profit (EBIT – based profit-sharing).	Auto-évaluation de son fonctionnement et de son investissement dans chaque rôle.	Evaluation par deux "rôles" : "lead links of the circles" et "Monneypenny" (resp. RH). A cela s'ajoute une "Circle Review" (revue par les pairs)
Uditis Un groupe de collaborateurs élus par leurs pairs élabore des pistes.	Révision du processus définissant l'augmentation salariale. L'idée serait d'établir un collectif tiré au sort parmi les employés, pour déterminer la distribution de la partie de l'augmentation de la valeur générée à l'ensemble des équipiers, dans une gaussienne pour éviter un lissage, sur la base de livrables formels établis au	A priori, pas prévu	Evaluations par les pairs prévues.

	travers d'évaluations <i>peer-to-peer</i> . Restent en main des associés le renchérissement et les adaptations.		
<p>Ecodev</p> <p>Chaque associé propose son propre salaire</p>	<p>Chaque personne est invitée à réfléchir à ses besoins, (ce qu'il lui faut pour vivre à l'aise), en termes monétaires, et à formuler sa demande chiffrée auprès du gérant en charge des aspects financiers.</p> <p>Les employés connaissent la santé financière de la structure. Si des bénéfices sont réalisés, ils sont soit répartis entre tous, soit réinvestis dans des projets d'utilité publique.</p>	<p>Pas d'auto-évaluation, mais estimation de ses propres besoins.</p>	<p>Pas d'évaluation par les pairs.</p>

De l'aveu de Nadja Perroulaz (Liip), « certains critères "*hard facts*", comme le diplôme, sont faciles à mettre en correspondance avec des valeurs, les "*soft skills*" sont plus difficiles à évaluer ». Ainsi, Liip met 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 "*Salary Determiner*" tient compte des résultats de l'évaluation par les collègues et d'un feedback 360° 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 modifié, 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, est 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, par exemple.

6.3 Effets de la mise en œuvre de ces nouveaux systèmes de rémunération

Les nouveaux systèmes de rémunération posent évidemment de nombreuses questions, notamment quant à leur efficacité économique et leur pertinence sur le plan social. Nous l'avons évoqué, il est possible que le changement en profondeur de systèmes de rémunération classique ne conduise qu'à des effets négligeables sur la répartition de la masse salariale. L'enjeu se situe au niveau de la gouvernance et de la participation ; cela en plus de démontrer que la marche des affaires ne s'en trouve pas affectée - bien au contraire.

La communication sur les premiers résultats est assez flatteuse : chez Chrono Flex, 99 % des collaborateurs ont approuvé le changement et signé l'avenant à leur contrat de travail. «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. Avec la croissance, le groupe se rebaptise « Inov'On » et se diversifie. » (Dalmas, 2019, p.102).

Selon Pascal Dulex (Freitag), le système de rémunération par les pairs parvient à se distancer de la situation des organisations "classiques", avec un responsable qui juge une fois l'an la performance d'une personne sans la connaître sur le terrain. L'avantage est également de pouvoir rémunérer des métiers qui n'existent pas encore, ce qui posait problème dans la forme antérieure d'organisation.

Loyco (Lupu & Pétermann, 2020, p.19) 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.

Nadja Perroulaz, de son côté, relève l'adéquation du système de rémunération non seulement aux valeurs de l'entreprise, mais également aux conditions de travail et à l'ensemble des prestations offertes aux employés, constituant ainsi une rémunération globale et cohérente, adaptée aux besoins des collaborateurs, demandeurs de flexibilité et d'agilité. Pascal Dulex (Freitag) confirme que le passage à l'holocratie a simplifié le système de rémunération, devenu ingérable suite à la croissance organique de l'entreprise : "à un certain moment, nous avions un nombre considérable de niveaux (17, en l'occurrence). Chacun négociait pour lui-même et les principes d'une augmentation n'étaient pas toujours clairs. La décision dépendait beaucoup des chefs respectifs. Parfois, le salaire des employés était disproportionné lorsqu'ils rejoignaient l'entreprise et gagnaient beaucoup trop par rapport à l'ensemble de la structure". 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'installer la "culture du feedback" prônée par l'entreprise.

D'autres effets relevés sont plus ambigus :

Le premier concerne le renversement entre les statuts les plus prisés (et donc les plus rémunérés) et les salaires les plus modestes. En effet, « plus la personne est proche de la zone de création de valeur plus elle gagne. Mars 2013 (moment du changement de système de rémunération chez Chrono Flex) : la pyramide venait de se retourner ». Certes, « le résultat de cette transformation a été exceptionnel puisque le chiffre d'affaires a connu une croissance impressionnante » (Dalmas, 2019, p.110) ; mais le coût social de l'opération auprès des personnes « proches de la zone de création de valeur » est difficile à estimer. D'autres entreprises (comme Nothing) ayant entamé la même réflexion confirment, lors de nos entretiens préparatoires, que ce chamboulement a suscité des frustrations, muées en démissions.

Le deuxième effet ambigu concerne la durée de la transformation du système, avec un périmètre allant s'élargissant, assortie à une remise en question permanente – et donc éreintante. Chez Chrono Flex (Dalmas, 2019, p.111), la question de la rémunération n'est jamais totalement 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, ce qui la conduit à adopter le principe du « *fail early, fail often* », consistant à tester rapidement des hypothèses, afin de choisir s'il faut les creuser ou les

abandonner. Cela conduisit l'entreprise, par exemple, à remanier le système d'évaluation par les pairs.

Liip relève également que la valeur du dispositif repose sur la diversité des parties prenantes, afin que tous les points de vue soient représentés, tant à l'interne qu'à l'externe. L'avantage est que cela permet, selon l'entreprise, de s'attacher de nouveaux talents (Perroulaz, 24 novembre 2021). Les inconvénients sont liés à la gestion de l'interdisciplinarité, qui reste une gageure.

Certains éléments critiques sont toutefois énoncés :

L'analyse menée au sein de Chrono Flex (Dalmas, 2019, p.110) montre que, tant qu'il subsiste une part de rémunération individuelle, les comportements individualistes perdurent.

Par ailleurs, toutes les entreprises concernées par cette démarche ont mentionné la complexité de sa mise en œuvre et redouté d'en faire une usine à gaz (Chrono Flex, 2019, p.111 ; Liip, 2020).

Dans son article dédié à « l'aventure Chrono Flex », Dalmas (2019, p.102) évoque la réticence ultime, questionnant l'authenticité de l'éthique de conviction mise en avant par les porte-paroles de ces entreprises : « et si cette liberté retrouvée, grâce à la mise en place d'un nouveau management, ne constituait pas la finalité ultime de ces types d'organisations, mais un moyen pour conduire à plus de productivité ? Est-ce que la Liberté, c'est-à-dire l'absence de contraintes « directes » exercées de la part de la hiérarchie, n'était finalement pas l'objectif ultime mais une méthode de management redécouverte, afin d'optimiser des « ressources » humaines inexploitées, et conduire ainsi à plus de productivité ? ».

A cette critique, on peut opposer que ces entreprises ne prétendent pas offrir un système de rémunération « considéré comme équitable à 100% par tous les employés ». Selon Nadja Perroulaz, (2021), aucun ne l'est. La promesse est liée à l'adéquation avec les valeurs, notamment celle de la transparence et de la lisibilité.

7 Conclusion

Drouard et al. (2021, p.185) prédisent (ou souhaitent) aux DRH l'ouverture d'un grand chantier : « celui de réfléchir aux modalités de rémunération les plus adaptées à la réalité de leur entreprise et de leur environnement : créer des collectifs de référents, accompagner la définition des compétences clés et des rituels d'assertion des niveaux de maturité, et proposer des manières d'attribuer des bonus collectifs et non plus individuels ».

Nous souhaitons accompagner cette réflexion en identifiant, analysant et rendant compte de l'expérience des entreprises les plus avancées, de sorte à faire bénéficier les entreprises intéressées de leur expérience.

Lors de sa fondation en 2007, l'entreprise Liip n'a pas trouvé de système de rémunération adapté à ses valeurs. Nous disposons aujourd'hui de suffisamment d'expériences pour pouvoir baliser le chemin des entreprises intéressées par ce type de modèle et de recul pour pouvoir en identifier les avantages et les limites.

Parmi les pistes à investiguer, il faudra déterminer ces dispositifs conduisent à une différence de répartition de la masse salariale, ou si le processus opère simplement une forme de « lissage », avec un résultat proche de celui obtenu avec des critères « traditionnels ». A ce

moment-là, l'effet de la démarche porterait davantage sur la gouvernance et la culture d'entreprise, et il faudra en justifier la plus-value au vu de la complexité de mise en place. L'expérience, à ce niveau-là, s'est avérée concluante pour les précurseurs, qui affirment qu'elle a été « le début d'une réflexion plus profonde et d'un changement encore plus profond » (Dalmas, 2019, p.111). A cela s'ajoute la problématique, émergente, de la rémunération des métiers qui n'existent pas encore et qui offre une justification impérieuse à se pencher sur la question. Nous espérons, avec notre recherche, offrir les moyens aux entreprises de questionner leur système de rémunération, pour un meilleur alignement avec leurs valeurs.

8 Bibliographie

Amadiou, J.-F. (2013). *DRH: le livre noir*. Média Diffusion.

Bacache-Beauvallet, M. (2011). « Rémunération à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/4 (n° 189), p. 58-71.

Charbonnier-Voirin, A. (2011). « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle ». *M@n@gement*, vol. 14, no 2, p. 119-156.

Dalmas, M. (2019). « L'aventure Chrono Flex. Le meilleur des Mondes ? » *Management Avenir*, no 5, p. 97-121.

Denimal, P. (2016). *Rémunération et reconnaissance du travail*. Entreprise & Carrière.

Donnadieu, G. (2000). *Du salaire à la rétribution*, Paris : éditions Liaisons, 209 p.

Drouard, M., Pensivy, S. et Bresson, Y. (2021). *La gouvernance adaptative. Libérez le pouvoir d'agir en entreprise*. Pearson.

Emery, Y. et Gonin, F. (2009). « *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité* ». PPUR presses polytechniques.

Greffier, M. (2015). « Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ? » *IAE Paris*. Donjean C., Hambursin, C., Lambotte, F., Scieur, P. (2012), « *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement* », *SPF Emploi*.

Lupu, C. et Pétermann, M. (2020). « Systèmes de rémunération : enjeux, évolutions et innovations ». *HR Today/ALMA Medien AG*, Dossier RHM n°59.

St-Onge Sylvie, Y. Haines, V., Aubin I. *et al.* (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 2005/2 (Vol. 30), p. 89-101.

St-Onge, S, Haines, V. et Klarsfeld, A. (2004). « La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 2004, vol. 59, no 4, p. 651-680.

Thériault, R et St-Onge, S. (2000) « *Gestion de la rémunération : théorie et pratique* », Montréal: Gaëtan Morin, 780 p.

Thériault, R., St-Onge, S. and Bernier, J. (2001). [Gestion De La Remuneration: Theorie & Pratique]. *Relations Industrielles*, Winter, vol. 56, no. 1, pp. 220-222.