

Q&A

Webinaire Fabrique de l'Agilité x Loyco

« La rémunération mise au défi de l'agilité »



@Mathias Rossi : Qu'entendez-vous par équité externe ?



Équité par rapport au marché de l'emploi



@Silna Borter : Pourquoi n'arrive-t-on pas selon vous, ou très rarement, à la transparence totale des salaires ?



On suppose que la transparence est souhaitée par les collaborateurs-ices, mais ce n'est pas forcément le cas. Donc on arrive que rarement à la transparence totale, simplement parce qu'elle n'est pas souhaitée par suffisamment de personnes.



Avez-vous un taux d'entreprise ayant ouvert le capital sur les 20 interrogés ?



Réponse de Silna Borter : Dans notre échantillon, 4-5 entreprises ont ouvert le capital. Mais en restant propriétaires de la majorité des parts.



Pensez-vous que les entreprises évitent d'être transparentes par cause de peur d'inégalité trop haute des salaires perçus par les collaborateurs-ices ?



Réponse de Silna Borter : Je pense que c'est une crainte, mais pas la principale. Certaines entreprises calculent et assument un ratio entre les salaires les plus bas et les plus hauts. Ce sont plutôt les discussions autour des salaires en eux-mêmes, même avec des différences minimales, qui sont redoutées, à mon avis (Pourquoi gagne-t-il-elle autant pour le boulot qu'il-elle fait ? - Même si il-elle ne gagne pas beaucoup plus que moi).

Réponse de Mathias Rossi : Plus que le montant en tant que tel, c'est souvent le mécanisme qui conduit à ce montant qui n'est pas toujours formalisé, et qui peut, si connu, générer un sentiment d'iniquité.



Vous êtes-vous intéressé aux pratiques de <https://www.7forallmankind.ch/> et leur équilibre entre performance d'équipe et performance individuelle ?



Réponse de Mathias Rossi : Pas directement à ma connaissance; la question de l'évaluation collective vs individuelle est l'un des grands sujets de la recherche en R.H.



@Stéphanie Dabrowski : Quel ratio est appliqué entre le salaire le plus haut et le salaire le plus bas ?



Le ratio chez Loyco est entre 1- 4.



@Stéphanie Dabrowski : Comment est formée la commission des salaires « externe » ?



C'est l'équipe « Talent » qui pouvait présenter des candidats (des loycomates) et cela était soumis à vote. Dans notre cas, c'est moi qui ai souhaité avoir une commission afin de garantir aussi notre propre objectivité.



@Stéphanie Dabrowski : Combien de collaborateurs-ices constituent l'équipe Talent ?



L'équipe « Talent » de Loyco est constituée de 12 collaborateurs-ices.



Pourriez-vous revenir sur les principes de rémunération de Liip pour mieux les expliquer ?



Réponse de Silna Borter : Liip est une entreprise qui communique facilement sur ses principes de rémunération. Leur blog donne de nombreuses indications : <https://www.liip.ch/fr/blog/liip-revolutionne-le-systeme-de-remuneration>.



@Matthias Rossi et Silna Borter : Vous mentionnez une fatigue vis-à-vis de la « valeur participation » : comment cela se traduit -il ?



Réponse de Silna Borter : Les personnes que nous avons rencontrées ont eu ce retour de leur terrain : les verbatims rapportent des propos comme « nous avons ressenti une certaine lassitude », « les personnes avaient de plus en plus de peine à s'impliquer dans ces discussions » et, dans certaines entreprises, les enquêtes de satisfaction ont montré de l'insatisfaction sur ce point.



@Nicole Bardet : Avec un tel système, facile d'attirer les bons talents du monde bancaire ?



Cette question a été traitée durant la table ronde à 01.13.22.



@Jean-Marc Fillistorf : Et si une personne est dans plusieurs cercles comment faites-vous ?



Merci pour cette question pertinente. Elle a naturellement un cercle où elle passe la majorité de son temps. Ce coordinateur-ice peut échanger avec les coordinateurs-ices des autres cercles, pour avoir leur avis. Mais c'est lui-elle qui proposera finalement une évolution plus ou moins importante



@Jean-Marc Fillistorf : Pour vous la transparence des salaires n'est donc pas une forme d'agilité ?



Merci. La transparence est importante. Mais pas partout. Dans le cas présent, je pense effectivement que cela freine l'agilité pour recruter.



Dans la première partie de la présentation, il a été question de démission pour donner suite à la mise en place d'une politique salariale équitable et transparente. Pourriez-vous donner des exemples plus concrets ? Quelles étaient les raisons principales de ces démissions ?



Réponse de Silna Borter : Lors du changement du système de rémunération, lorsque le montant de certains salaires a été modifié (en général à la baisse) du fait de manque de centralité stratégique de certains rôles, certains collaborateur-ice ont choisi de démissionner, car elles ne souhaitaient pas adapter leur activité pour « mériter » leur salaire actuel.



Quelle est la raison fondamentale pour "refuser" de négocier le salaire au moment du recrutement ? Et comment réagissent les candidats à ce manque de flexibilité ?



Réponse de Silna Borter : Négocier le salaire exposait à des iniquités internes. La rigidité est compensée par d'autres avantages sur les conditions de travail.



Est-ce que les fourchettes/ratios sont connus des collaborateurs-ices ?



Réponse Jean-Marc Fillistorf : Dans notre cas, ils sont définis en collaboration avec les coordinateurs-ices. Les collaborateurs-ices ne connaissent pas précisément ces fourchettes, qui peuvent évoluer de cas en cas et dans le temps.



Quelles perspectives d'évolution sont données aux collaborateurs-ices ?



Réponse Jean-Marc Fillistorf : Une structure en cercles permet aux personnes d'évoluer dans leurs rôles, d'ajouter des rôles, et même de changer potentiellement de rôle. L'évolution n'est plus seulement vers « le haut » mais plutôt vers ses centres d'intérêt.



@Stéphanie Dabrowski : Dans les échanges avec les collaborateurs-ices du rôle talent pour les salaires/augmentations, comment faites-vous si un collaborateurs-ices est dans plusieurs cercles avec des coordinateurs-ices différents ?



Cette question a été traitée durant la table ronde à 01:16:34.



Il me semble qu'il n'y a pas que le salaire, mais des avantages quant au temps de travail, aux conditions/participations sociales (exemple aux ass. maladie, à la garde d'enfants, au sport, etc) sont très important aussi et un système qui permet aux collaborateurs de choisir ou fixer eux-mêmes les curseurs année après année semble être la clé ou une bonne alternative ! Est-ce que les panélistes ont quelque chose de similaires chez eux ?



Cette question a été traitée durant la table ronde à 01:17:55.



Le/la coordinateur-ice est proche d'un manager ? Quelles sont les compétences d'un-e bon-ne coordinateur-ice ?



Réponse Jean-Marc Fillistorf : Chez nous, le coordinateur-ice a un rôle d'organisation, de faire en sorte que les choses avancent, il supporte l'équipe et adresse les tensions, tout ça toujours sous forme participative, en faisant en sorte que les membres de l'équipe gèrent cela eux-mêmes. Ce n'est pas un-e chef-fe qui dirige et qui décide seul. Ce sont des nuances, mais elles ont un vrai impact sur les personnes. Ici, on ne va pas « demander à son chef » mais plutôt proposer, échanger, chercher une solution et si besoin, avec l'aide du coordinateur-ice. Les compétences sont une bonne écoute, l'envie de faire participer les gens plutôt que de diriger et une posture d'aide, de support à l'équipe.



Au total, il s'agit juste d'une remarque, on a l'impression que cette agilité ne semble pas si agile que ça, on dirait qu'il s'agit plus d'une méthode pour s'affranchir des questions de rémunérations et des demandes des candidats. Quelle entreprise n'a pas de valeurs ? Parfois, on dirait également que le terme "rémunération" est un gros mot.



Réponse Jean-Marc Fillistorf : L'agilité apporte justement une posture qui est à l'écoute des gens. Mais ça ne veut pas dire que tout le monde décide de tout.



@Manon Pétermann : Possibilité d'avoir les références de votre ouvrage ?



Une synthèse est disponible via ce lien : https://www.liip.ch/media/pages/press/systemes-de-remuneration-enjeux-evolutions-et-innovations/730d28b61b-1620054543/2020.09_hrtoday.pdf