



La rémunération mise au défi de l'agilité



Christophe Barman

Co-fondateur

Loyco

Modérateur

Mot de bienvenue

Nicolas Tièche

Contexte théorique

Silna Borter et Mathias Rossi

Partage d'expériences

Stéphanie Dabrowski

Nicole Bardet

Jean-Marc Fillistorf

Table ronde

Modérée par Christophe Barman

Synthèse

Manon Pétermann





Bienvenue !

Nicolas TIECHE

Directeur UCB Bulle & Membre du comité

Fabrique de l'Agilité

LA FABRIQUE DE L'AGILITÉ : POURQUOI ?

NOTRE RÉSEAU INTER-ENTREPRISE EXISTE POUR ...



* Volatile, Incertain, Changeant, Ambigu

LA FABRIQUE DE L'AGILITÉ : C'EST QUOI ?

NOUS AGISSONS SUR **3** AXES

S'INSPIRER & APPRENDRE ENTRE NOUS



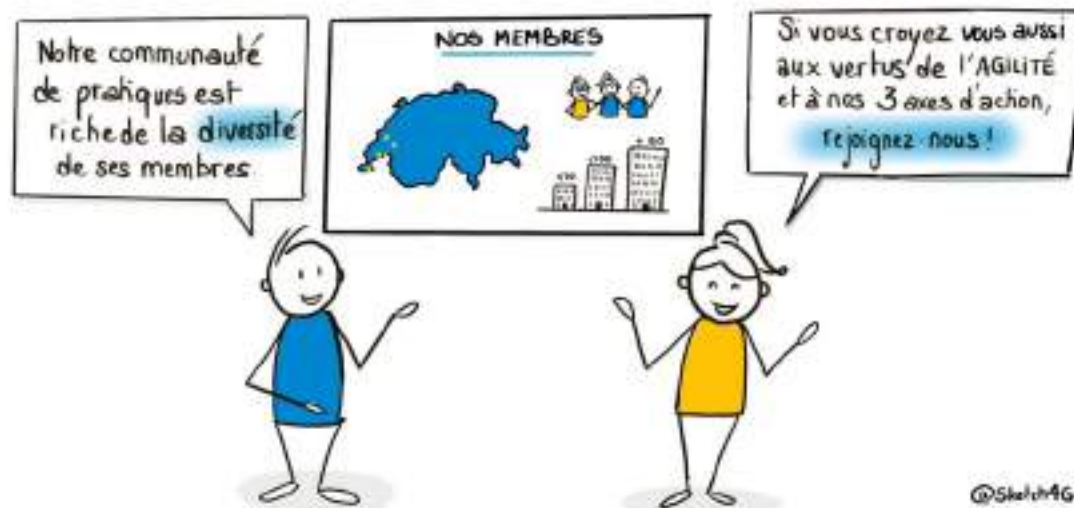
CRÉER DES PONTS ENTRE RECHERCHE & PRATIQUE



DIFFUSER & PARTAGER NOS PRATIQUES



LA FABRIQUE DE L'AGILITÉ : POUR VOUS ?



La Fabrique de l'Agilité: Devenir membre

PRESTATIONS POUR LES MEMBRES

- 1 événement des membres présentiel par semestre
- Co-développements par groupe de 5-6 entreprises
 - Speed dating de l'agilité
- A terme, plateforme d'échange et d'agrégation de savoirs/outils/partage d'expérience

CONDITIONS D'ADHESION

- Alignement avec les valeurs
 - Cotisation annuelle

COTISATIONS ANNUELLES	
1-24 employés	300 CHF
25-49 employés	420 CHF
50-99 employés	540 CHF
100-199 employés	1020 CHF
>200 employés	1840 CHF

Contexte théorique



Silna Borter

Professeur

HEIG-VD



Mathias Rossi

Professeur

HEG-FR

Les principes de rémunération mis au défi de l'agilité

Constat n°1

L'importance du système de rémunération est unanimement reconnue dans la littérature sur la GRH (Denimal, 2016 ; Greffier, 2015).

Pourtant :

- il constitue rarement un moteur de changement pour l'entreprise.
- le thème de la rémunération est peu étudié ; il fait l'objet d'une littérature plus empirique qu'académique.

Constat n°2

Le système de rémunération reflète l'organisation et les valeurs de l'entreprise.

Pourtant :

- des valeurs convergentes peuvent se traduire sur le terrain de manière très différente.
- Les valeurs sont communiquées, alors que les systèmes de rémunération restent opaques.

Constat n°3

Des valeurs très cohérentes entre elles peuvent conduire à des tensions, lorsqu'elles sont mises en œuvre dans le système de rémunération

- L'équité interne peut s'opposer à l'équité externe
- La participation peut s'opposer à la satisfaction
- La transparence n'est pas forcément désirée de manière uniforme et reste un sujet sensible

Résultats de notre enquête

Approche méthodologique :

- Entretiens semi-directifs auprès d'une vingtaine d'entreprises.
- Etudes sur la base de données secondaires (sept entreprises)
- Entretiens issus des recherches exploratoires (huit entreprises)

Nous avons recensé les valeurs explicitement évoquées et identifié la manière dont elles sont mises en œuvre dans le système de rémunération, avec les effets recensés.

Participation : intelligence collective, esprit d'entreprise, responsabilité, auto-détermination, agilité	Dig_QOQ ; C&S_LOY ; Dig_LII ; Chrono Flex ; Man_FRE
Egalité, équité interne et externe (<i>fairness</i>)	Dig_LII ; Man_FRE ; Man_ELI, Etp_KRE, C&S_COR, Dig_SOF, Energ_SIG, Energ_LAU, Dist_AMS
Transparence (ou, du moins, "translucidité")	Dig_LII ; Man_FRE ; Dig_UDI ; Dig_NOT
Progrès humain et digital	Dig_LII
Remise en question active, culture du feedback	Dig_LII ; Dig_QOQ, Man_FRE
Prise en compte de l'expérience entrepreneuriale, sociale ou pratique Taking account of entrepreneurial, social and practical experience	Dig_LII ; Man_FRE
Sustainability	Man_FRE ; C&S_LOY
Sécurité financière (rémunération dissociée de la performance ou de la motivation)	Dig_ECO
Objectivité	Dig_NOT
Respect, bienveillance	Man_ELI, Etp_KRE, Energ_LAU
Tradition, famille	Etp_KRE, Dist_AMS
Authenticité, intégrité	Man_ELI, Etp_KRE, C&S_COR
Attractivité auprès de talents rares	Dig_SOF, Dig_QOQ
Valorisation de la performance (individuelle ou collective), productivité.	Dig_SOF, Energ_SIG, Man_FRE

Valeurs exprimées

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

Man_ELI SA	50						
Rémunération fixe, selon critères traditionnels.							
Etp_KRE SA	20						
Rémunération fixe, adossée sur CCT							
C&S_COR SA	10						
Conditions de rémunération fixées par CA							
Dig_SOF	70						
Système centralisé, non-transparent.							
Energ_SIG	950						
Energéticien, fournisseur d'électricité							
Services Ville de Lausanne	640						
Energéticien et fournisseur d'électricité							
Bandes salariales, accent sur l'égalité.							
Dist_AMS	96						
Système centralisé, non-transp. Gest. familiale.							
Dig_LII	175						
Fournisseur de solutions digitales							
Part fixe critères spéc., part variable selon avis pairs.							
C&S_LOY	95						
Conseil et services aux entreprises							
Dig_QOQ	191						
Plateforme de vente en ligne							
Dig_NOT	18						
Développement d'applications web							
Dig_ECO	7						
Participation dans l'etp, rémun. à la demande.							
Man_FRE	250						
Dig_UDI	50						

Organisation (prise de décision)				Valeurs		
Centralisée		Décentralisé		Transp.	Equité	Participation
Dirigeant.e	Equipe dirig.	Holacratie	Autre			
x					Interne	
x					Externe	
	x				Externe	
	x				Interne	
	x				Interne	
	x				Interne	
x					Interne	
		x		x		x
		2018		x		x
		2021				x
			peer-to-peer 2017			x
			Struct. Décentralis.			x
		2016				x
			« struct. souple »			x

Résultats : typologie des SdR agiles

- Evaluation fondée sur la compétence/participation/rôle VS le profil
- Rémunération de la performance collective VS individuelle
- Evaluation des parts variables par les pairs VS par la Direction
- Participation ou non au capital de l'entreprise
- Les deux leviers déterminant la rémunération sont essentiellement le contenu objectif du travail et l'appréciation individuelle.
- Exemples de pratiques : Liip a renoncé aux bonus individuels, ne négocie pas les salaires, maintient un faible ratio salarial et ne distingue pas les types d'emplois.

Effets positifs de la mise en oeuvre

- En général positif, large approbation du changement
 - «99% des collaborateurs ont approuvé le changement»
- Meilleure implication des collaborateurs, cohésion interne
- Performance peu affectée négativement, ou affectée positivement
- Meilleure adaptation à l'environnement
 - «Par exemple, on peut rémunérer des métiers qui n'existent pas encore»
- Adéquation du système de rémunération aux valeurs de l'entreprise et aux conditions de travail.

Effets ambigus de la mise en oeuvre

- Renversement entre les statuts les plus prisés et les salaires les plus modestes.
- Cela peut engendrer frustrations et démissions.
- Risque d'en faire une question jamais épuisée, qui donne perpétuellement lieu à des échanges.

Pourquoi est-il si difficile de repenser sa politique salariale ?

- Quel est le moteur (bénéfice attendu ou situation intenable) ? Ratio risque/bénéfice défavorable.
- A qui profite le changement (*upside down* ou statu quo) ?
- Quel est le moment (*kairos*) (poser la question ou attendre qu'elle se pose) ?
- Qui est le *leader* (miser sur l'intelligence collective ou délimiter des acteurs) ?

Quel type de politique adopter ?

- Performance (part variable) ou mérite (part fixe), place de l'évaluation ?
- Efforts (prime à la personne) ou dimension stratégique de l'activité (prime à la tâche) ?
- Équité interne ou externe ? Besoins fondamentaux ou équité externe ?
- Performance (court terme) ou expérience (long terme) ?
- Performance individuelle ou collective ?

Qui associer à la réflexion ?

- Veut-on en parler ouvertement ? A quelle fréquence ?
- Est-ce un sujet «réservé aux RH» ?
- S'agit-il d'une discussion stratégique ?
- Est-ce une affaire de «pairs» ?
- Faut-il impliquer tout le monde ?

Quelques pistes...

- Adopter une réflexion en termes d'efficience (quel investissement pour quels effets concrets ?)
- Approche itérative plutôt que page blanche, modèle agile.
- Faire porter l'accompagnement sur le sens et le message autour de la rémunération.
- S'appuyer sur l'expérience des entreprises ayant fait le pas.

Partage d'expériences



Stephanie Dabrowski

Head of Talent

Loyco

Loyco en bref

- 10 ans cette année
- 130 collaborateurs-rices
- 4 sites – Genève, Lausanne, Sion, Zürich
- Organisation agile sans hiérarchie depuis 2018
- Nos valeurs

La Bienveillance

La Confiance

L'Exploration

L'Enthousiasme



Domaines d'activités chez Loyco



ASSURANCES



RESSOURCES
HUMAINES



COMPTABILITÉ &
FISCALITÉ



RISK
MANAGEMENT



MARCHÉS
PUBLICS



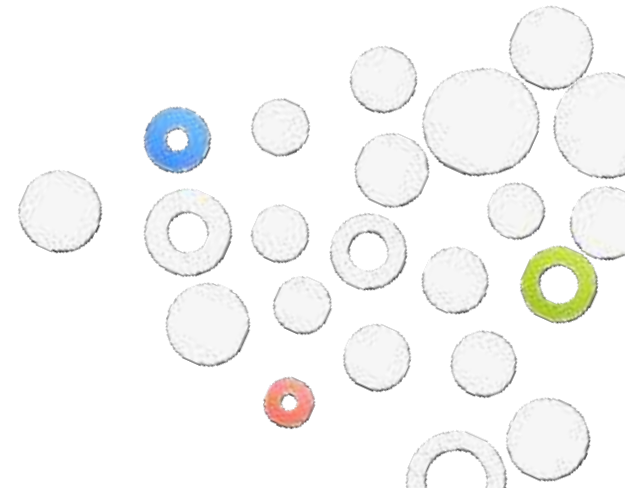
STRATEGY &
GOUVERNANCE



MARKETING

Enjeux

- Pour les Loycomates
 - Reconnaissance
 - Équité (marché, collègues, engagement individuel)
 - Besoins personnels
- Pour Loyco
 - Garantir le bien-être des Loycomates, alignement aux valeurs
 - Attraction des profils et rétention des Loycomates
 - Adéquation avec les objectifs de l'entreprise, la rentabilité et les lois



Participation - processus



Rôle Talent – entretien avec le.a Loycomate pour échanger sur la rémunération et les attentes.

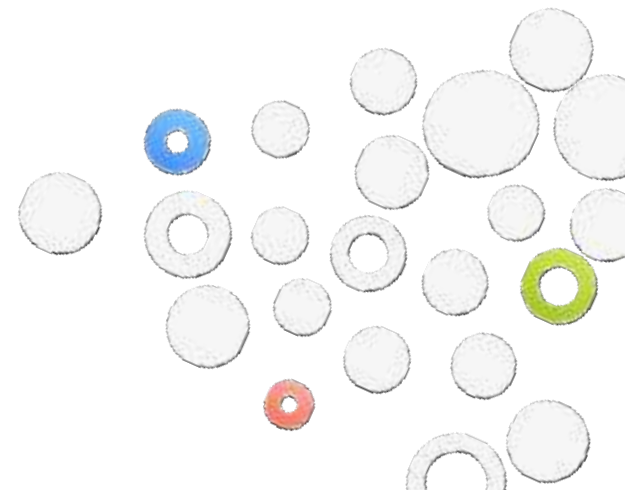
Revue et harmonisation équipe entre rôle Talent & coordinateur

Revue rôle Talent & coordinatrice Talent, validation transversale

Commission transversale salaires Loyco

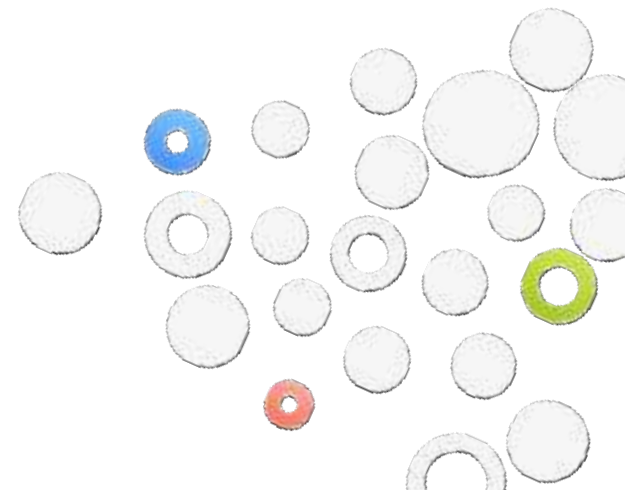
Équité

- Équité et transparence sur les critères et le processus
- Alignement aux valeurs et modèle organisationnel
- Garantir une équité à l'engagement selon la grille équipe et des critères objectifs
- Evaluation fondée sur les responsabilités et les rôles métiers
- Ratio entre le plus petit et le plus haut salaire
- Accès à l'actionnariat facilité afin que chaque Loycomate puisse s'impliquer dans la stratégie de l'entreprise
- Équité Femme- Homme - engagement à le garantir sur la prise de responsabilité et les conditions cadres



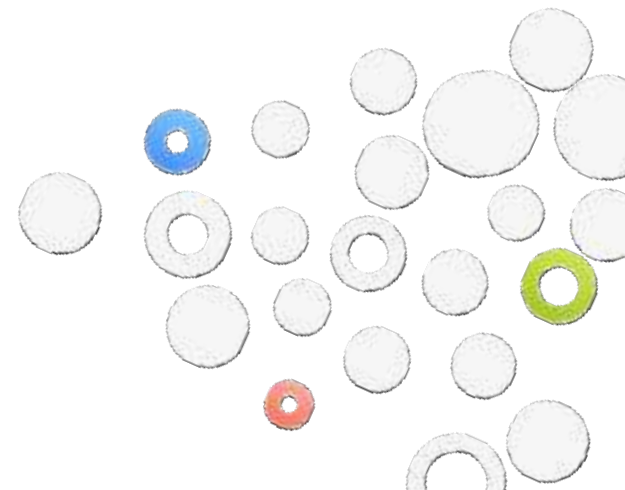
Transparence

- Politique développée de manière participative avec l'équipe Talent
- La transparence n'est pas été forcément désirée de manière uniforme au sein des équipes
- Autorité rôle Talent : l'intention est permettre à chacun.e d'avoir accès à l'information et échelle de son équipe/métier



Et demain

- Garantir une agilité de changement de rôle/site et permettre de garantir les conditions cadres
- Rémunération VS benefits
 - Granularisation de l'offre selon le besoin du Loycomate et son cycle de vie
 - Benefit durable
 - Actionnariat
 - Conditions de travail
 - Avantages sociaux
 - Vacances
 - Formation spécifique
 - Travailler sur les conditions cadres aussi important que la rémunération pour répondre aux attentes spécifiques





Nicole Bardet

Membre de la Direction générale

Banque Alternative Suisse

Dans notre ADN depuis 33 ans

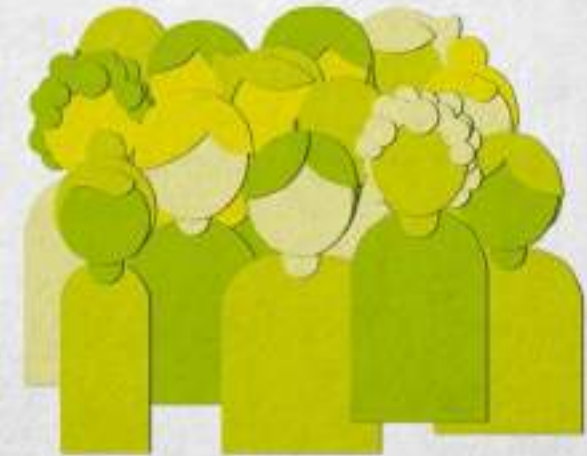
Deux passages extraits de nos Lignes directrices



Nous impliquons le personnel dans les décisions de l'entreprise

Nous offrons des conditions de travail exemplaires et progressistes

Nous impliquons le personnel dans les décisions de l'entreprise et la rémunération



- Peu de niveaux hiérarchiques et style de conduite d'égal à égal
- Politique d'information active et transparence en interne (accès aux informations et aux pv)
- Codécision et participation permises et encouragées à tous les niveaux
- Charte de la participation
- Association du personnel avec siège garanti au CA

Nous offrons des conditions de travail exemplaires et progressistes



- Système salarial équitable
- Basé sur la fonction et évalué par un comité avec un représentant du personnel
- Transparence en interne de tous les salaires (direction comprise)
- Prime d'équipe distribuée par l'association du personnel, pas de bonus individuel
- Écart salarial max. 1:5 selon les statuts (en réalité 1:3,2)

Limites du système salarial actuel et évolution



- Transparence totale
 - => Phase transitoire doit être explicable
- Délégation des décisions et compétences
 - => Influence sur la rémunération?
- Augmenter flexibilité / agilité / favoriser l'innovation
 - => système de rémunération "agile"?

Merci pour votre participation !

Votre intervenante

Nicole Bardet

nicole.bardet@bas.ch



Jean-Marc Fillistorf

Directeur

Gammadia



En quelques mots


gammadia(SA)

Certified



gammadia.ch

Corporation

A modern office interior featuring a green wall with a white lattice pattern, several potted plants, and a wooden table with black chairs. Two large, spherical, woven pendant lights hang from the ceiling. A person is seated at the table, partially visible.

40 collègues
made in Lausanne
3 applications web

tipee

dsi

mooncare

gammadia(SA)

agile depuis 12 ans
cercles depuis 3 ans
~~holacratie~~

A modern office interior with a central text overlay. The office features wooden desks, computers, and people working. The ceiling has exposed concrete beams and green-painted structural elements. A large, colorful rug is on the floor. The text 'rémunération ?' is centered in a white box.

rémunération ?



participatif

coordinateurs
atelier sur les conditions

The image shows a modern, open-plan living and kitchen area. On the left, there is a wooden upright piano on a dark floor with a patterned rug. In the center, a white text box is overlaid. On the right, a man in a dark shirt is working behind a dark bar counter with a wooden top. The background shows a kitchen with dark cabinetry and a man working. The ceiling has exposed wooden beams and modern lighting fixtures.

équité

expérience, compétences,
engagement
(formation, ancienneté)
~~genre, orientation, âge~~

transparence

non souhaité

risque démotivation

compétitivité → équité

BARACAFE

prochain challenge:
communication augmentations



Merci !

Table ronde

Synthèse



Manon Petermann

Collaboratrice scientifique

HEIG-VD &

Coordinatrice

La Fabrique de l'Agilité

Rémunération : trois piliers

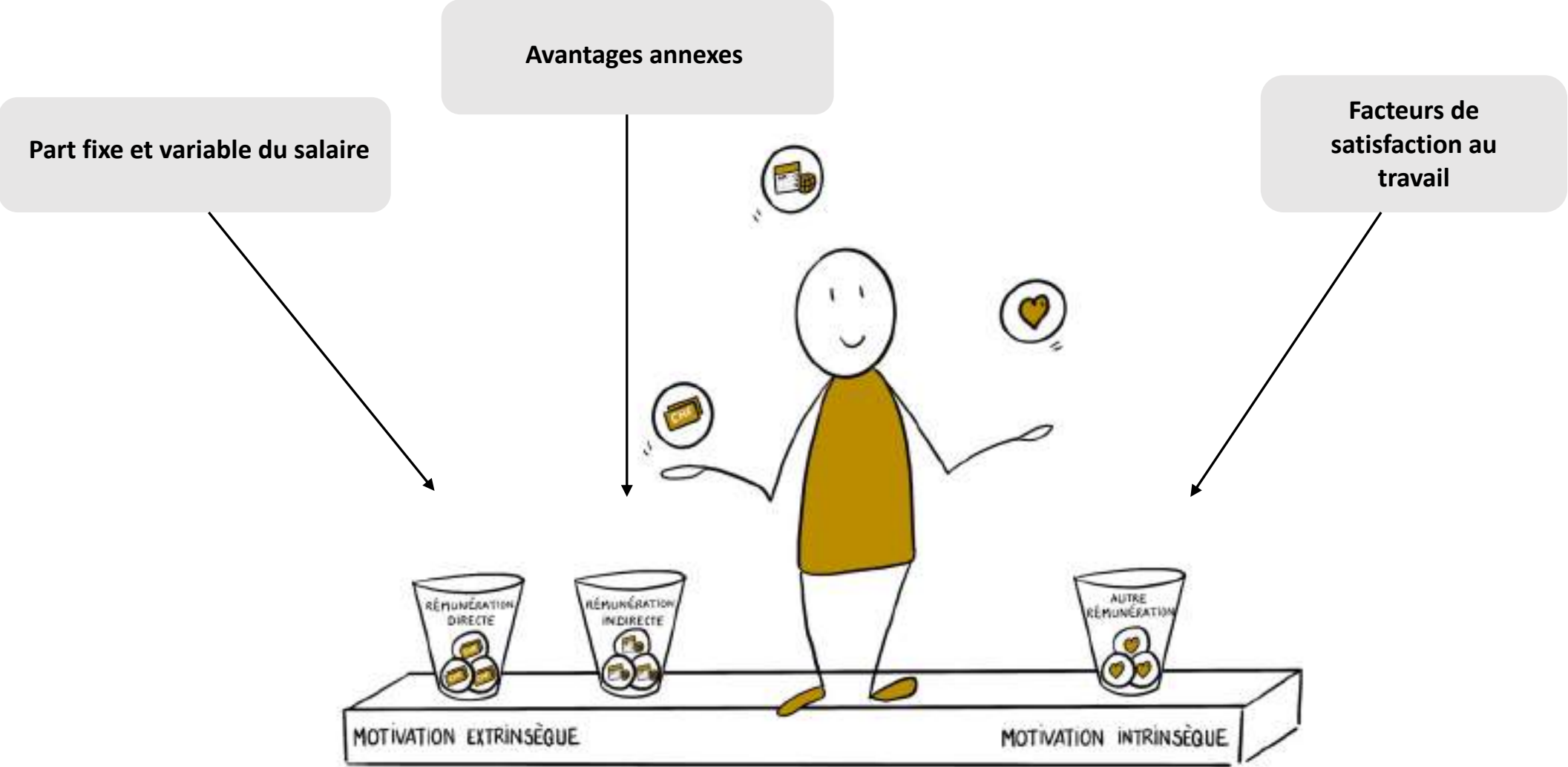


Illustration: Sophie Conchon

Nos prochains événements



**Webinaire sur la
transformation culturelle
Quand? Le 2 mai prochain**

**Save the date, pour notre
conférence annuelle
Quand? Le 3 octobre 2023**

merci

