

Quand les rémunérations sont fixées entre collègues – Valves

Comment rémunérer un salarié à sa juste valeur ? Il existe bien des études de salaires par secteur professionnel, des grilles de rémunération basées sur la classification des emplois, des procédures d'augmentation de salaire basées sur des critères plus ou moins mesurables (atteinte des résultats, nombre d'année d'ancienneté...).

Pourtant, selon de nombreux sondages, les français semblent souvent mécontents de leur rémunération (le salaire est le premier facteur de démotivation).

Comment faire preuve d'objectivité, de justice et d'équité en la matière ? Cette responsabilité est bien souvent confiée aux managers, seuls (a priori) habilités à arbitrer et décider, ce qui provoque bien souvent des contestations de la part des collaborateurs qui s'expriment généralement de la manière suivante :

– « *Je n'ai pas été augmenté alors que j'ai travaillé plus que lui* » (et juste à ce moment là, le manager mis en difficulté doit passer un coup de fil urgent parce qu'il ne sait pas comment lui dire que c'est inexacte)

– « *J'ai un salaire moins important alors que nous faisons la même chose* » (de la part d'un ancien qui estime injuste qu'un nouveau soit mieux rémunéré alors que son manager lui expliqué en long, en large et en travers que les prix du marché de l'emploi ont augmenté. Je passe sous silence la phrase qui suit et qui tue : « *si t'es pas content, la porte est grande ouverte* »)

– « *Ici, on augmente ceux qui fayotent avec la hiérarchie, pas*

ceux qui s'investissent à fond dans leur travail » (de la part d'un collaborateur qui ne s'accorde jamais de temps pour aller boire un café, fumer une cigarette, déjeuner avec son patron...)

Et des remarques comme celles-ci, il en existe des légions.

Chez Valves, entreprise américaine d'édition de jeux vidéo de 330 personnes créée en 1996 (Half-Life, Left for Dead... pour les connaisseurs), la méthode d'évolution salariale est pour le moins originale.

Présentation :

Dans cette entreprise, ce ne sont pas les managers qui décident des montants de rémunération mais les collaborateurs.

Tout d'abord, cette approche est fondée sur 2 croyances :

- *la rémunération doit être basée sur la « création de valeur » de la personne*
- *l'avis des pairs est plus juste et impartial que celui de la hiérarchie.*

C'est pourquoi, chaque année, tous les collaborateurs d'un même projet se soumettent à un exercice de « classement entre pairs » (intitulé Stack Ranking & Compensation) au cours duquel ils attribuent une note à chacun de leurs collègues, selon 4 axes :

Axe 1 : La capacité technique

Ce critère porte sur l'aptitude de la personne à résoudre un problème, traiter une activité complexe, posséder une technicité « rare et précieuse » (la personne est-elle la seule à maîtriser cette compétence technique dans l'entreprise, sur le marché ?).

Axe 2 : La productivité

Ce critère porte sur le degré d'aboutissement du travail, le

nombre de livrables, sachant que ce qui est apprécié est plus le rapport effort/création de valeur, rapidité d'action/qualité de la production que le nombre d'heures travaillées. Ici, ce n'est pas le nombre d'heures de travail qui compte (chez eux, si vous travaillez trop c'est que vous êtes désorganisé, donc inefficace) mais les résultats.

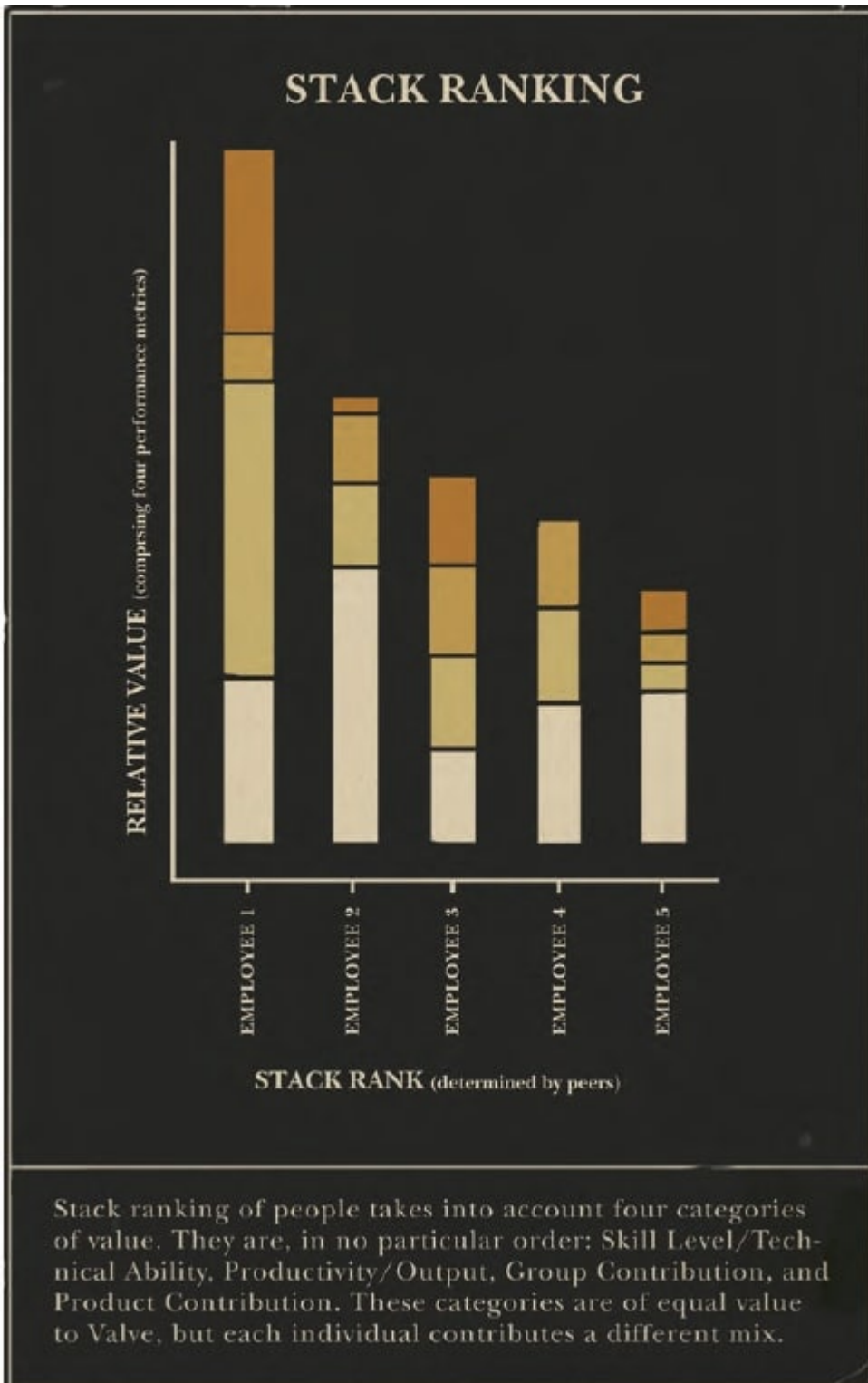
Axe 3 : La contribution au groupe

Ce critère porte sur le degré de coopération, de soutien, de collaboration, que ce soit au moment du recrutement (aide à la sélection), l'intégration (facilitation dans la prise de fonction), l'aide apportée en cas de surcharge de travail de ses pairs ou encore la participation à la concrétisation d'un outil destiné à ses collègues.

Axe 4 : La contribution au projet/produit

Ce critère porte sur le niveau de contribution à un projet et plus particulièrement le dépassement des attentes (que ce soit sur un projet qui lui est confié ou non), l'amélioration de processus quels qu'ils soient (qui concerne ou non la personne), la participation volontaire à une activité autre que celle qui lui est confiée, tout ce qui peut permettre à l'entreprise de grandir et de d'optimiser la satisfaction de ses clients.

La somme de ces 4 axes indique la valeur du collaborateur, sachant que la rémunération est indexée sur cette valeur. Cette méthode de rétribution fait que les salariés de chez Valves sont généralement mieux payés que les salariés des entreprises concurrentes.



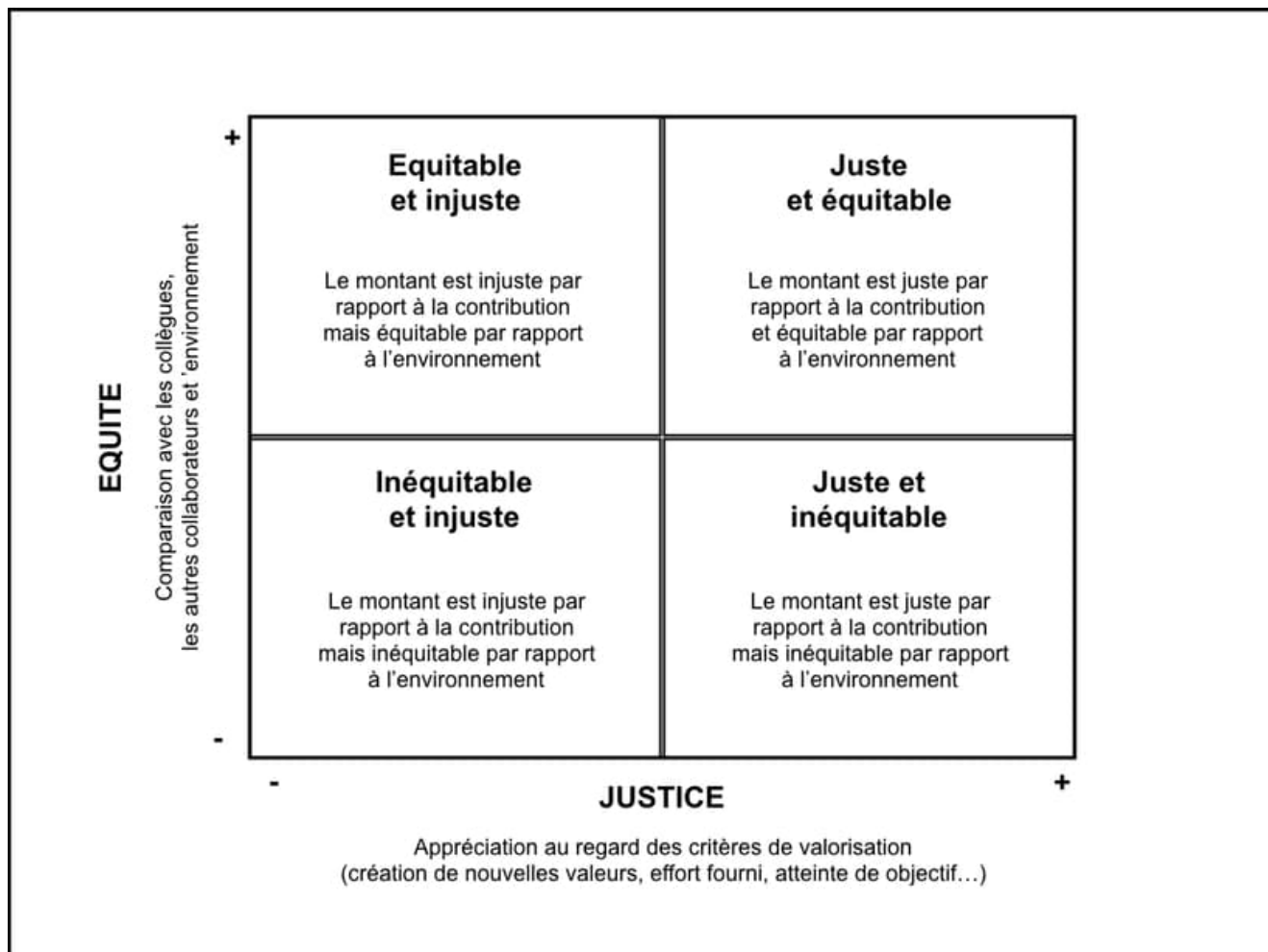
Extrait du livret d'accueil de Valve présentant la méthode d'évaluation

Pourquoi ça marche ?

La matrice Équité/justice

Le sentiment d'avoir un juste niveau de rémunération repose

sur deux critères d'appréciation qui sont la justice (le montant de ma rétribution est-il en adéquation avec ma contribution ?) et l'équité (suis-je bien traité par rapport à mes collègues ?).



La matrice « équité / justice »

Le fait d'avoir des critères d'attribution d'une évolution salariale qui sont connus de tous permet d'objectiver avec plus de transparence et de faciliter la légitimité de l'accord ou du refus d'une mesure salariale.

Confier aux collègues la responsabilité d'apprécier le bien fondé d'une augmentation renforce le sentiment de justice, ce qui n'est pas toujours le cas lorsque la décision est confiée à une seule personne, le responsable hiérarchique.

Vous apprécierez aussi :

- [Quand les salariés sont rémunérés sur leur niveau d'incarnation des valeurs – Airbnb](#)
- [Quand le pouvoir de la reconnaissance est confié aux collaborateurs – Axa Banque](#)

Découvrez d'autres pratiques managériales innovantes dans notre livre