Welcome to the Jungle

LA BONNE PAYE

10 idées pour faire de sa politique salariale un atout marque employeur

Sommaire

3	**Introduction**
4	**Politique salariale : pourquoi la réinventer ?**
6	**10 idées pour faire de sa politique salariale un atout marque employeur**
7	1. Rendre les salaires transparents
11	2. Proposer des primes évolutives
14	3. Supprimer la part variable
19	4. Élaboration collégiale des salaires
22	5. Opter pour le « salaire libre »
25	6. Proposer un « salaire unique »
27	7. Rémunération flexible : “Plan Cafétéria”
30	8. Mettre en place un « Peer Bonus »
33	9. Ne pas adapter les salaires au lieu de résidence
36	10. Miser sur une transparence négociable, via des « bulles de rémunération »
40	**5 Perks intéressants quand on n’a pas un rond**
42	**Conclusion**

Introduction

Politique salariale : pourquoi la réinventer ?

Les entreprises le savent : l'argent ne fait pas le bonheur. Voilà pourquoi elles redoublent d'ingéniosité pour améliorer le bien-être de leurs collaborateurs.trices, favoriser la reconnaissance au travail, concevoir des bureaux attractifs, instaurer des modes de travail flexibles… Mais malgré ces efforts, si la rémunération ne suit pas, les chances de fidéliser les salarié.es, susciter leur adhésion et, in fine, les rendre plus performant.es s'amenuisent.
Tout travail mérite salaire, dit l'adage. Et plus ce salaire est à la hauteur des attentes des collaborateur.trices, plus ils/elles auront envie de rester longtemps dans l'entreprise. D'après une étude de 2020 du cabinet Hays en collaboration avec HelloWork, **42% des salariés.es considèrent que la rémunération les rend fidèles à leur entreprise**.

Par ailleurs, la politique salariale serait aussi gage de productivité. Il y a 30 ans déjà, les liens vertueux entre salaire et productivité ont été mis en lumière par la théorie des salaires efficients des économistes George Akerlof (Prix Nobel d'Economie en 2001) et Janet Yellen.

À l'inverse, une mauvaise politique de rémunération peut avoir des effets dévastateurs : non-atteinte des objectifs individuels et collectifs, haut niveau de turn-over, refus récurrents sur le critère du salaire lors des entretiens d'embauche… Autant d'indices qui doivent alerter les entreprises sur la nécessité d'agir sur leur politique de rémunération.
Mais comment construire une politique salariale efficace et attractive, surtout à l'heure où le monde du travail vit des transformations majeures ? Tout d'abord, rappelons que la fixation et le mode de paiement du salaire se trouvent au cœur du droit du travail.

Les entreprises sont tenues de respecter certaines règles, dont :

• Un salaire fixé selon le temps de travail effectif, selon le rendement du travail effectué (par exemple via des primes), ou encore au forfait ;
• La réglementation du SMIC, de la mensualisation, et les conventions collectives liées aux salaires minimaux ;
• Les principes d'égalité (notamment homme/femme) et de non-discrimination ; et des conventions régissant les modes, lieu, et moment du paiement.
• La loi Pacte instaure l'obligation pour les entreprises cotées de communiquer sur les écarts de rémunération entre dirigeants et salariés.

Au-delà du cadre légal, il est possible « d'aborder la rémunération autrement », pour mieux répondre aux enjeux actuels. Des GAFA aux start-ups ; **des initiatives innovantes en matière de politique salariale ont émergé** ces dernières années pour tenter de réduire les inégalités de revenus, offrir plus de transparence, responsabiliser les salarié.es... Avec comme but à chaque fois de mieux attirer et fidéliser les talents. Décryptage des 10 politiques salariales les plus prometteuses qui sont apparues ces dernières années, en France et ailleurs dans le monde, pour vous inspirer et vous aider à **faire de la vôtre un vrai atout marque employeur.**

10 idées pour faire de sa politique salariale un atout marque employeur

1. Rendre les salaires transparents

C'est LA question qui fâche : *« Combien tu gagnes ? »* Une question qui alimente nombre de fantasmes et est encore souvent taboue dans le monde de l'entreprise. Or ce silence qui entoure les salaires masque parfois de grands écarts entre les fonctions et les sexes. Aux États-Unis, la rémunération du dirigeant représente parfois plus de 300 fois la paie d'un/une salarié.e. Pour éviter les abus, de nombreux pays imposent aujourd'hui aux entreprises d'être plus transparentes en matière de rémunération.
En France, les entreprises françaises cotées en bourse doivent publier chaque année, dans leur rapport sur la gouvernance d'entreprise, deux ratios d'équité indiquant les écarts entre la rémunération des dirigeants et les salaires moyens des salariés en équivalent temps plein, mais aussi avec le salaire médian de ces derniers. Quant au Royaume-Uni, les entreprises et établissements publics de plus de 250 salarié.es sont contraints de publier sur leur site internet les salaires moyens des hommes et des femmes, ainsi que la répartition des sexes par niveau de salaire.

Certaines entreprises font également d'elles-même le choix de la transparence, à l'instar de la start-up Buffer. Depuis 2013, cette dernière publie le salaire de chaque employé·e. Joe, PDG : 276,250$, Nicole, Directrice RH : 160,650$, Bonnie, Social Media Manager : 74,727$... Les salaires des 85 collaborateur·rices s'affichent au grand jour sur leur site. Les candidat.e.s peuvent même calculer leur salaire potentiel grâce à l'outil Salary Calculator. Le calcul des salaires, expliqué sur leur site, est simple : il prend en compte **le domaine d'activité, le niveau d'expérience et le coût de la vie** dans la ville d'habitation du/de la collaborateur·rice (Buffer opérant 100% en distanciel).

Name	Team	Role	Salary
Joel	Leadership	Chief of Staff	$290,250
Caro	Leadership	CPO	$225,000
Maria	Leadership, Product	VP of Design	$267,890
Tyler	Leadership, Design	VP of Finance	$231,750
Caryn	Leadership, Finance	VP of Customer	$225,000
Åsa	Leadership, Advocacy	Advocacy	$225,000
Mandy	People	Executive Assistant	$103,241
Nicole	People	Director of People	$160,650
Janet	People	Talent and Acquisition Onboarding Manager	$137,700

Source: Buffer

En France, les start-ups Alan et Shine se sont inspirées, en partie, de Buffer. Toutes deux ont mis en place une grille des salaires, indiquant les salaires pour chaque métier, mais sans aller jusqu'à révéler publiquement les salaires de chaque employé.e.
« Mettre en place une grille des salaires nous permet de donner un cadre à la politique de rémunération, et d'assurer une ambiance plus saine entre management et salarié·e·s, et au sein même des équipes » explique Mathilde Callède, directrice des ressources humaines chez Shine.

Les niveaux de rémunération pour chaque poste - qui vont de A pour les débutant·es à F pour les plus seniors - sont basés sur le salaire médian 75e percentile (moyenne haute sur le marché) et sont ajustés chaque année. La grille de salaires de l'entreprise (ci-dessous et consultable sur le blog de l'entreprise) a, d'après Mathilde Callède, été bien accueillie en interne lors de sa mise en place, c'est-à-dire un an après la création de l'entreprise.
« Le niveau de salaire a parfois fait débat (ex : le/la salarié.e considérant être au niveau B plutôt que A) mais, mis à part cela, tous.toutes ont adhéré à la démarche. » La start-up se dit satisfaite de sa grille même si elle continue de la faire évoluer. *« Quand on a publié la grille, il n'y avait que 5 niveaux de métier ; qui allaient de débutant à expert +20 ans d'expérience. On s'est rendu compte que les salariés pouvaient passer assez rapidement les 2-3 premiers niveaux, mais atteignaient ensuite un plafond, c'est-à-dire que leur salaire stagnait alors même qu'ils devenaient de plus en plus expert dans leur métier. On a donc ajouté des niveaux intermédiaires au fil du temps pour offrir plus de granularité, »* précise Mathilde.

Level	Software Engineer	R&D / Data Engineer	Data Analyst	Product Manager	Product Design	Brand Design
A	44,5	44,5	34,5	44,5	34,5	33,5
B	48,5	51,5	38,5	48,5	39,5	37,5
C	54,5	57,5	46,5	54,5	44,5	41,5
D	61,5	64,5	56,5	61,5	51,5	44,5
E	66,5	69,5	in progress	66,5	58,5	51,5
F	71,5	74,5	-	71,5	66,5	56,5
G	in progress	in progress	-	in progress	in progress	in progress

Level	Product Marketing	Customer Operations	Operations Manager	Growth	Comm-unication	Partner-ships
A	34,5	44,5	-	36,5	33,5	34,5
B	39,5	48,5	32,5	41,5	36,5	39,5
C	44,5	54,5	38,5	46,5	39,5	44,5
D	50,5	in progress	51,5	52,5	44,5	50,5
E	56,5	-	60,5	58,5	51,5	58,5
F	62,5	-	71,5	66,5	56,5	66,5
G	in progress	-	91,5	91,5	in progress	in progress

Level	Office Manager	People Operations	Talent Acquisition	Compliance	Finance & Controlling	Finance & Controlling
A	28,5	33,5	34,5	34,5	38,5	31,5
B	31,5	36,5	39,5	39,5	42,5	35,5
C	34,5	41,5	44,5	44,5	48,5	40,5
D	37,5	50,5	50,5	49,5	56,5	46,5
E	40,5	58,5	56,5	56,5	64,5	53,5
F	44,5	64,5	66,5	66,5	71,5	61,5
G	-	in progress	in progress	in progress	91,5	in progress

Source : Shrine

Avantages ?

• La transparence des salaires ou grille de salaires permettrait d'éviter les rumeurs et discussions de couloir, en apportant une information claire à l'ensemble des équipes.
• Elle permet de limiter les inégalités en matière de négociation salariale. Certain.e.s sont à l'aise pour négocier, alors que d'autres, victimes du syndrome de l'imposteur (souvent les femmes), tendent à se dévaloriser et à demander un salaire moindre.
• La grille de salaires permet aux salarié.e.s de se situer sur l'échelle de rémunération de l'entreprise, tout en les encourageant à atteindre le palier de revenus supérieur.

Inconvénients ?

• La divulgation des salaires dans une structure qui ne le faisait pas jusqu'à présent peut engendrer des tensions entre salarié·es qui n'accepteront pas forcément les différences de salaires, surtout s'ils/elles ont le même poste ou la même ancienneté.
• La grille de salaires fige le niveau de rémunération. Lorsqu'un chiffre est annoncé, il devient plus difficile de le modifier, de le négocier. Cela peut poser problème à l'entreprise comme au/à la salarié.e, avec le risque qu'il/elle aille voir ailleurs.
• La mise en place d'une grille salariale peut prendre du temps à élaborer et exige une bonne communication auprès des collaborateurs.trices.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

Un dispositif pertinent pour les entreprises qui souhaitent mettre l'accent sur la transparence mais aussi limiter l'impact de la négociation salariale et ce, afin de **garantir plus d'équité entre les fonctions et les sexes.** Mathilde Callède recommande de mettre en place une **grille salariale** le plus tôt possible, pour éviter que les écarts ne se creusent au fil du temps. Aussi, selon elle *« avant de créer sa grille, il est indispensable de se poser les bonnes questions, comme : Qui sommes-nous ? Qu'est-ce qui compte pour nous ? Quelles sont nos valeurs (ex : transparence, solidarité…) ? Quel type de politique salariale souhaitons-nous proposer ? »* Elle conseille aussi aux entreprises de mener une veille sur le sujet et de s'inspirer de grilles de salaires existantes, tout en sachant qu'au final *« une grille de salaire doit être conçue sur-mesure, pour refléter au mieux la vision unique de l'entreprise ».*

2. Proposer des primes évolutives

Par “primes évolutives” on entend des primes qui évoluent dans le temps, en fonction de la situation personnelle ou du temps passé dans l’entreprise. On peut citer les primes de mariage/PACS, de naissance ou d’ancienneté. Or, contrairement aux idées reçues, ces primes ne sont pas des obligations légales en France, mais résultent d’une démarche volontaire de l’employeur. Dans ce cas, on peut les retrouver dans une clause du contrat de travail, dans une convention ou dans un accord collectif dont dépend l’entreprise. À titre d’exemple : les accords nationaux de la métallurgie prévoient une prime d’ancienneté pour les salarié.es du secteur après trois années dans l’entreprise, sous la forme d’un pourcentage qui augmente chaque année, avec un plafond à 15 ans d’ancienneté.

Ces primes peuvent aussi faire partie intégrante de la politique de rémunération d’une entreprise, pour renforcer l’attractivité de sa marque employeur. C’est précisément ce qu’a fait Shine. Cette dernière a mis en place une prime à l’ancienneté quelque peu différente du modèle classique, puisqu’elle récompense l’ancienneté d’un/une salarié.e dans la vie active et non uniquement au sein de l’entreprise.

La start-up propose ainsi une prime de 5% pour ceux/celles ayant entre 2-4 ans d’expérience, 10% pour ceux/celles avec 8-10 ans d’expérience et 22% à partir de 20 ans d’expérience.
« Nous estimons que l’expérience, quelle qu’elle soit, justifie un certain niveau de rémunération, même si ce n’est pas aisé à quantifier » indique Mathilde Callède. D’autant que, comme le rappelle Mathilde Callède, les salarié.es sont beaucoup plus amenés qu’avant à changer de métier au cours de leur vie professionnelle. Elle ajoute :
« Beaucoup de métiers que nous exerçons aujourd’hui n’existeront peut-être plus dans un futur proche et nous ne voulons pas pénaliser les talents qui embrassent ce changement. »

Bonus “ancienneté”

Level	Seniority	Bonus
0	0-1 years	0 %
1	2-4 years	5 %
2	5-7 years	8 %
3	8-10 years	10 %
4	11-13 years	13 %
5	14-16 years	16 %
6	17-19 years	19 %
7	20+ years	22 %

Source : Shrine

Autre prime progressive testée par Shine : le bonus “personne à charge”. L’entreprise part du principe qu’une personne à charge, que ce soit un enfant ou un parent en situation de handicap, fait peser une pression financière plus forte sur les épaules d’un/une salarié.e. *« Nous considérons qu’en tant qu’entreprise, nous avons une responsabilité sociale. La solidarité fait partie de nos valeurs et il nous semble important d’aider nos employé·e·s à prendre soin de leurs proches, »* ajoute Mathilde Callède. Shine prévoit donc un bonus (qui vient s’ajouter au salaire fixe) de 2,5K€ pour les salarié·es ayant une personne à charge, 5K€ pour ceux/celles avec deux personnes à charge et 7,5K€ dès trois personnes à charge.

« Les moments de vie qui engendrent des changements importants dans les finances sont, en général, aussi les moments où les salariés demandent des augmentations. *En fait, nous prenons les devants en reconnaissant d’entrée de jeu l’impact financier que peut représenter le fait d’avoir une ou plusieurs personnes à charge, et nous l’intégrons directement dans le salaire fixe des employés concernés »* explique Mathilde.

Bonus “personne à charge”

Dependants	Bonus
0	0
1	2,5 K €
2	5 K €
3+	7,5 K €

Source : Shrine

Avantages ?

• L'entreprise renforce son image d'employeur responsable, en démontrant une prise en compte particulière du parcours et de la situation personnelle de chacun.e.
• **Réduction des inégalités en matière de pouvoir d'achat** entre les employé.e.s ayant des personnes à charge et ceux/celles n'en ayant pas.
• Dans le cas du "bonus ancienneté" : valorisation de l'expérience professionnelle globale du/de la salarié.e, et pas uniquement au sein de l'entreprise elle-même.

Inconvénients ?

• Les primes à l'ancienneté ne récompensent pas les personnes au parcours atypique, sans expérience professionnelle ou ayant connu des interruptions de carrière. *« Quand on se retrouve face à des profils atypiques qui ont fait un tour du monde ou repris des études, par exemple, on fait du cas par cas. On essaye d'ajuster la prime pour qu'elle puisse prendre en compte ces trajectoires uniques »* explique Mathilde Callède de chez Shine.
• Elles peuvent donner lieu à des sentiments d'injustice. Des salarié.e.s débutant.e.s et très motivé.e.s peuvent être frustré.e.s de toucher une prime moindre que des profils plus expérimentés mais moins performants qu'eux/elles.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

Pour les entreprises voulant affirmer leurs valeurs sociales, en valorisant l'ancienneté dans la vie active ou en aidant leurs salarié·es à prendre soin de leurs proches. Mais les primes évolutives ne pourraient se suffire à elles-mêmes. En plus, il est important de prévoir d'autres types de primes ou de récompenses plus directement liées aux performances des salarié.es. Qu'il s'agisse d'initiatives monétaires (ex : augmentations annuelles, 13è mois, prime à la participation…) ou non-monétaires (ex: avantages en nature, repas de noël…), il ne faut pas oublier de récompenser les efforts fournis durant l'année par le/la salarié.e.

3. Supprimer la part variable

La rémunération variable, qui fait référence à **l'ensemble des dispositifs de rémunération, dont la valeur évolue en fonction de l'atteinte d'objectifs précis (individuels et/ou collectifs)**, a semblerait-il prouvé son efficacité puisqu'elle est la norme dans la majorité des entreprises. Selon Fabien Lucron, directeur du développement de Primeum, cabinet spécialiste de la rémunération variable[1] : *« Lorsqu'elle est correctement indexée, la rémunération variable* **soutient la stratégie commerciale d'une entreprise**, *donne les priorités au travers de trois ou quatre indicateurs qu'on aura choisis. Les équipes vont ainsi travailler dans le sens que vous souhaitez. »* Pourtant, certains commencent à la remettre en question.

Après avoir lu l'ouvrage de Daniel Pink "La vérité sur ce qui nous motive" (2015), Laurent De La Clergerie, PDG de LDLC, plateforme de e-commerce spécialisée dans le high-tech et le matériel informatique, a **décidé de supprimer les commissions et primes sur objectifs pour ses 150 commerciaux**. *« Une prime c'est comme une drogue ; une fois que l'on a eu une, on en veut une autre, plus élevée que la précédente. Et quand on n'en a pas, on perd toute sa motivation »* explique Laurent De La Clergerie.

En plus, selon le PDG, les primes/bonus sur objectifs instaurent une **relation malhonnête avec le client,** puisque le/la commercial.e a tendance à vendre la solution la plus chère pour maximiser ses propres gains. Enfin, ces primes/bonus peuvent accentuer les inégalités de rémunération entre commerciaux et non-commerciaux. Pour illustrer ce point, Laurent De La Clergerie cite cet exemple : *« Il y a quelques années, LDLC avait eu une année difficile financièrement et il n'y avait pas eu de prime de participation. Mais les commerciaux, eux, avaient quand même touché leurs commissions. Une situation injuste où les non-commerciaux ont eu le sentiment de payer les pots cassés. »*

« Quand j'ai proposé aux commerciaux, lors d'une réunion, de supprimer la part variable : la salle s'est figée. ***Il y a eu beaucoup d'opposition au début.*** *Mais après avoir pris le temps de démontrer les avantages d'une telle mesure, nous avons réussi à la mettre en place. »* Pour ne léser personne, **les salaires fixes des commerciaux ont été augmentés**, en prenant pour chacun.e la moyenne des 12 derniers mois. Laurent De La Clergerie assure que durant le premier confinement de 2020, période durant laquelle l'activité B2B avait chuté, *« les commerciaux étaient soulagés de ne pas avoir d'objectifs et d'obtenir un fixe plus élevé à la fin du mois. »* Pour maintenir un haut niveau de motivation, l'entreprise a tout **de même gardé la prime à la participation**. Ainsi, l'ensemble des salarié·es (commerciaux et non-commerciaux) reçoit **la même prime à la fin de l'année, en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise.** Aussi, l'augmentation des salaires fixes est maintenue, avec des passages de cap tous les ans. Résultat de l'opération ? **Alors que la croissance tournait autour de 2%, elle a bondi à 10% le mois suivant la suppression du variable.**

La compagnie d'assurances Alan a suivi la même direction. Emmanuel, responsable relations presse, explique : *« Chez Alan, nous avons renoncé au variable dans les packages, y compris pour nos commerciaux. Nous recrutons des personnes capables de s'auto-motiver. Nous ne voulions pas installer de compétition entre commerciaux, ni vis-à-vis des autres métiers. Tous les employés participent au succès de l'entreprise : il n'y a pas de raison qu'un commercial reçoive une prime plus importante qu'un ingénieur ou qu'un agent care (notre service client).*

L'absence de variable individuelle permet d'avancer tous dans la même direction. *100% des employés d'Alan bénéficient de BSPCE : tout le monde est donc impliqué dans la croissance de l'entreprise. Nous atteignons nos objectifs collectivement, tout en laissant une grande autonomie à chacun. »*

Avantages ?

• **Éviter la démotivation** lorsque le commercial ne touche pas sa prime.
• Mettre commerciaux et non-commerciaux sur un pied d'égalité.
• Instaurer une **relation de confiance** entre le management et les commerciaux. Le mode de rémunération basé sur le principe de la « carotte et du bâton » peut révéler un manque de confiance du management envers ses salarié.e.s (s'il n'y a pas de prime, les salarié.e.s ne se donneront pas à 100%).
• Instaurer une **relation client plus saine et honnête**. Le commercial n'a pas un intérêt personnel à mentir ou à tricher sur le prix pour toucher sa prime. Il est dans une position beaucoup plus confortable pour servir et rendre le client content.
• Mettre fin à une mentalité du "chacun pour soi" et à un esprit de compétition malsain entre collaborateurs.trices. Le système des variables peut inciter les salarié·es à omettre une information ou à piquer un client en douce à un·e collègue.
• Permettre aux commerciaux de toucher un salaire fixe, et donc de **bénéficier de plus de sécurité financière**, notamment dans des périodes de crise (ex : crise sanitaire) ou lorsque l'activité économique baisse du fait de la conjoncture.

Inconvénients ?

• Convaincre la force commerciale, habituée aux primes, de la suppression de la part variable est loin d'être simple. *« Au départ les commerciaux ne comprenaient pas et étaient même opposés à cette idée, convaincus que les meilleurs partiraient, qu'il n'y aurait plus aucun intérêt à faire des efforts, qu'ils seraient perdus sans objectifs précis… **Il a fallu 2 ans pour les convaincre,**»* explique-t-il. Parmi les arguments qui ont fait pencher la balance : plus de « mauvais portefeuilles » qui empêchent d'avoir sa prime, plus d'erreurs de calculs de primes, plus de baisse de salaires quand le marché décroît et une relation client plus transparente et honnête.
• L'annonce de la suppression de la rémunération variable **peut mener aux départs de celles/ceux ne souhaitant pas passer au salaire fixe.**
• Il peut être plus ardu de recruter des commerciaux, notamment des commerciaux talentueux qui souhaitent progresser rapidement grâce aux primes.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

Supprimer la part variable peut s'avérer être une décision judicieuse pour les entreprises qui veulent instaurer plus d'égalité entre commerciaux et non-commerciaux, un climat de travail plus sain (notamment au sein de leur équipes commerciales), une relation client plus honnête et transparente ainsi qu'une grande relation de confiance entre les salarié.es et le management. Supprimer les primes, ainsi que les objectifs associés, est un bon moyen pour le/la dirigeant·e de faire passer le message suivant à ses employé·es : *« Je vous fais confiance pour donner toujours le meilleur de vous-même et faire progresser l'entreprise, même sans incitation extérieure. »* Suivant l'exemple de LDLC, il est important de prendre le temps de bien expliquer la démarche en interne - quitte à procéder par étape pour laisser le temps aux collaborateurs.trices de se faire à cette idée qui peut sembler contre-productive et radicale de prime abord. Pourquoi ne pas **commencer par une période de test** ? Comme LDLC et Alan, Il est important d'instaurer des "**primes à la participation**" ou proposer des BSPCE (Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise) aux salarié·es, pour s'assurer que tous/toutes ont un intérêt à faire progresser l'activité de l'entreprise.

Qu'est-ce que les BSPCE ?

Cet acronyme barbare fait référence aux "Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise", c'est-à-dire des options pouvant être accordées gratuitement aux salariés, qui leur donnent le droit, sous certaines conditions, de souscrire des actions de l'entreprise à un prix fixé à l'avance. Un mode de rémunération très utilisé dans les start-ups pour attirer des talents, les encourager à rester et à contribuer à la croissance de l'entreprise. *« Les BSPCE sont un excellent moyen d'attirer des leaders qui vont profiter de la réussite de l'entreprise. »* explique Quentin Debavelaere, COO de Malt, qui a instauré le système des BSPCE dans son entreprise. Les BSPCE sont octroyés en "vesting", c'est-à-dire qu'ils sont déblocables sur une période donnée, chaque trimestre (généralement sur 3 à 4 ans). Donc, pour les toucher, l'employé.e doit rester dans l'entreprise. Lorsqu'il/elle part, il/elle perd ceux qu'il/elle n'a pas débloqués et doit revendre ceux qu'il/elle a acquis. Notons le contre-exemple de l'assureur Alan qui permet à ses anciens salarié.es de garder leurs BSPCE acquis sept ans après avoir quitté la société (la pratique habituelle étant de 90 jours).

4. Élaboration collégiale des salaires

L'élaboration collégiale des salaires, c'est-à-dire **le fait de laisser un groupe de salarié.es volontaires décider de la politique salariale de l'entreprise**, est une pratique peu courante que l'on retrouve dans des entreprises dites "libérées". Théorisée par le professeur de l'ESCP Isaac Getz, "l'entreprise libérée" est une philosophie qui consiste à s'affranchir des pratiques fondées sur le contrôle pour *« co-inventer un mode d'organisation fondé sur la responsabilité et la liberté »*.
Un concept qui a séduit, il y presque 10 ans, Alexandre Gérard, PDG de Chronoflex (groupe Inov-On).

À la suite de la crise des subprimes de 2009, au cours de laquelle l'entreprise a connu de grosses difficultés financières et des licenciements, ce dernier a décidé de «libérer» son entreprise. La structure pyramidale a progressivement disparu au profit de la création de 49 équipes autonomes, qui fonctionnent comme elles l'entendent et gèrent leurs recrutements, leurs objectifs et leur communication.

Aussi, une vingtaine de groupes de travail, basés sur le volontariat, ont été lancés, dont un pour revoir le système de rémunération. La direction a validé le nouveau système proposé par le groupe de travail, en vertu duquel chaque technicien **recevrait une prime de 15% sur sa rentabilité individuelle, de 15% sur la performance collective de son équipe, et encore de 15% tous les six mois sur la rentabilité globale de l'entreprise,** ce dernier point étant applicable à tous les collaborateurs. trices du groupe. L'année suivante, **le chiffre d'affaires** a grimpé de 15 %, le taux d'absentéisme a baissé et l'entreprise s'est remise à embaucher.

Mais laisser les salairé.e.s définir les grilles des salaires n'est pas toujours simple... Pour le réseau d'agences Edgar Voyages, qui a également testé le modèle d'entreprise libérée (avant sa liquidation judiciaire en 2020), l'élaboration collective de la politique salariale ne se faisait pas sans difficultés. Pour le groupe de salarié·es qui était chargé d'auditer et de décider collégialement les niveaux de salaire, la pression était forte. *« Beaucoup d'entre eux ont été effrayés, cela leur donnait un pouvoir qui n'est pas évident à assumer »*, précise Sébastien Carrié, le gérant, dans un article pour Les Echos Start. D'où l'importance de former et d'accompagner les salarié.es avant de se lancer dans une telle démarche.

Avantages ?

• Une organisation libérée permet de responsabiliser les salarié.e.s sur la redistribution des salaires et des primes, et donc sur la rentabilité de l'entreprise.
• Les salarié.e.s se sentent responsabilisé.e.s et valorisé.e.s par la direction. Ils sont ainsi plus motivé.e.s et heureux.euses de travailler pour l'entreprise en question.

Inconvénients ?

• Décider des salaires de manière collégiale peut être chronophage et peut être une source de stress importante pour les salarié.e.s qui en ont la charge.
• Mettre en place un modèle d'entreprise libérée et une gestion collégiale des salaires ne se fait pas du jour au lendemain. Bien souvent il faut changer complètement de paradigme ("apprendre à désapprendre"), former les collaborateurs·rices, procéder par étape… Cela représente un investissement important en temps et en argent.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

L'élaboration collégiale des rémunérations peut être un bon moyen de laisser davantage les rênes aux salarié.es en matière de politique salariale. Mais **sauter le pas trop rapidement ou sans un accompagnement adéquat** des équipes peut avoir des impacts désastreux sur l'entreprise. Surcharge de travail, sentiment d'abandon, perte de productivité, démissions… Pour prévenir cela, Alexandre Gérard, le patron de Chrono Flex, avait par exemple fait appel à l'expert Isaac Getz pour l'aider à affiner sa stratégie de libération, dont sa politique de rémunération. Enfin, comme pour tout changement, il est essentiel de prendre régulièrement le pouls auprès des équipes, pour voir s'il y a des ajustements à faire en cours de route.

5. Opter pour le « salaire libre »

Parmi les pratiques salariales innovantes qui ont émergé ces dernières années, et qui s'inscrivent dans la tendance de l'entreprise libérée, on peut citer le salaire libre - c'est-à-dire le fait de laisser chacun.e au sein de l'entreprise, de l'assistant au PDG, **déterminer son propre salaire**. Suivant l'exemple de Buffer et de WholeFoods ; Makers Academy, une start-up anglaise spécialisée dans les bootcamps de programmation, a décidé de sauter le pas en 2015. L'entreprise **voulait en finir avec la négociation salariale qu'elle estimait reposer sur des croyances polarisantes** : *« d'un côté on considère que le/la salarié.e cherche toujours à maximiser ses gains personnels au détriment de l'entreprise et, de l'autre côté, on a l'impression que l'entreprise fait toujours tout pour offrir la rémunération la plus basse possible à son employé.e.* ***Dans ce contexte, aucune des parties ne peut faire preuve d'ouverture d'esprit ou d'honnêteté*** *; ce qui est pourtant la base d'une relation de confiance entre une entreprise et un/ une collaborateurs.trice »* explique Evgeny Shadchnev, le cofondateur de Makers[1]. C'est donc principalement pour en finir avec ce jeu de dupes et assainir les rapports de force entre l'entreprise et le/la salarié.e, que Makers Academy a souhaité adopter le salaire libre.

Comment est-ce que cela fonctionne concrètement chez Makers Academy ? Chaque année, autour de la date à laquelle le/la collaborateur.trice a rejoint l'entreprise, il/elle est invité.e à **faire le point sur ses performances** lors d'un entretien individuel avec plusieurs membres de l'équipe, dont son/sa supérieur.e hiérarchique. Dans un second temps, il/elle remplit un **formulaire prévu à cet effet indiquant le salaire qu'il/elle souhaite s'attribuer** (ex : garder le même ou l'augmenter), en s'appuyant sur des **arguments concrets** comme ses réalisations ou le salaire de référence sur le marché.

Il/elle envoie ensuite ce formulaire individuellement à chaque membre de l'équipe pour récolter leur avis. Puis, sur la base du feedback reçu, le/la collaborateur.trice ajuste éventuellement le salaire puis le re-partage avec son/sa N+1, qui émet un dernier avis favorable ou défavorable. **Quoiqu'il en soit, c'est le/la collaborateur.trice qui a le dernier mot.** Enfin, le salaire décidé est envoyé au service comptabilité puis partagé avec l'ensemble de l'équipe dans un souci de transparence. Makers Academy précise que ce processus ne s'applique qu'aux collaborateurs.trices ayant déjà rejoint l'entreprise. Les nouveaux arrivant.e.s doivent négocier leur salaire d'entrée de manière traditionnelle.

Fasterize, une start-up ayant adopté un modèle d'organisation libéré, propose aussi à ses employé·es de fixer eux/elles-mêmes leurs propres salaires, **après une auto-évaluation annuelle et en toute transparence.**

Les salarié.es peuvent aussi être amené.es à donner leur avis sur le salaire de leurs collègues. Sarah Salis, content manager chez Fasterize, explique comment se passent les augmentations[1] : *« nous avons un tableau excel avec une ligne par personne et le niveau de rémunération actuelle et le niveau de rémunération demandé. Cela dépassionne énormément les choses, car il n'y a plus de "je pense qu'un tel gagne tant" (...) un tel gagne tant et tout le monde le sait. Ce n'est absolument pas un sujet de discussion ni de frustration donc ça défait les mécaniques drivées par l'ego. »* Et contrairement à ce que l'on pourrait penser, les salaires demandés ne sont pas affolants. *« On s'est rendu compte que les gens étaient hyper raisonnables »*, déclare Stéphane Rios[1], président de Fasterize.

Avantages ?

• La démarche permet aux collaborateurs.trices d'**évaluer de manière objective** leurs performances, tout en prenant en considération le feedback des autres.
• Un exercice introspectif qui pousse à adopter un regard lucide sur soi et son travail.
• L'employé.e est encouragé.e à donner le meilleur de lui/elle-même, pour pouvoir démontrer ses réalisations et donc justifier une augmentation de salaire.
• L'employé.e est responsabilisé.e, puisqu'il/elle est acteur/actrice de sa propre progression et réussite dans l'entreprise.

Inconvénients ?

• Des tensions et des désaccords autour des salaires auto-décidés peuvent apparaître entre les collaborateur·rices ou entre un/une collaborateur.trice et ses supérieur·es.
• Être libre de fixer son propre salaire peut pousser certain.e.s à abuser du système et à demander des rémunérations très élevées, creusant les écarts de rémunération.
• Victime du syndrome de l'imposteur, le/la collaborateur.trice peut se sentir illégitime de demander un salaire plus haut et peut appréhender la réaction des autres.
• Le processus peut être chronophage pour le/la collaborateur.trice, ainsi que pour les autres membres de l'équipe impliqués.

Pour qui ?

Une pratique intéressante pour les entreprises qui **souhaitent donner plus d'autonomie et de pouvoir de décision à leurs collaborateurs.trices**. Comme l'explique Makers Academy dans un article Medium détaillé sur le sujet, il est important de prendre le temps de bien **définir le processus en amont**. Celui-ci doit être juste, simple à mettre en œuvre et le plus efficace possible ; il ne doit pas être trop chronophage pour le/la salarié.e et les autres membres de l'équipe. Comme Makers Academy, il peut être utile de rédiger un guide expliquant tout le processus de A à Z et les bonnes pratiques (ex : **Comment préparer son argumentaire ? Que faire si mon N+1 n'est pas d'accord avec le salaire que je suggère ?**). Le guide devra aussi poser un **cadre clair** concernant le montant de la rémunération (ex: le salaire demandé doit être cohérent avec le salaire médian de référence sur le marché), afin que les salarié.es n'abusent pas du système et que des écarts de rémunération trop importants ne se créent au sein de l'organisation. Enfin, pour les collaborateurs.trices novices qui appréhenderaient l'exercice, Makers Academy recommande de leur proposer de se faire épauler les premiers temps d'un/une salarié.e plus expérimenté.e.

6. Proposer un « salaire unique »

Le salaire unique suscite depuis quelques années la curiosité de nombre d'entreprises. **Véritable levier de performance ou simple utopie ?** En 2015, Dan Price, le PDG de Gravity Payments, une société de services de paiement basée à Seattle, avait fait les gros titres en annonçant sa décision d'abaisser son salaire de 90% afin que tous ses employé·es puissent bénéficier d'un salaire minimum de 70 000 $ par an. Une décision fortement critiquée à l'époque mais qui, quelques années plus tard, semble avoir porté ses fruits. En avril 2021, 6 ans après avoir instauré le salaire unique, Dan Price a tweeté que les **revenus de l'entreprise avaient triplé et que dix fois plus d'employé.e.s avaient pu devenir propriétaires**. Une véritable success story pour cette entreprise de 130 employé·es.

Source : Dan Price

Le retour d'expérience est tout autre chez Spill, une start-up anglaise offrant des séances de psychothérapie à distance pour les salarié·es. Aux débuts de Spill, les collaborateurs.trices étaient au nombre de 5 et contribuaient de manière homogène au développement de l'entreprise. C'est dans ce contexte que le fondateur et PDG, Calvin Benton, a décidé de mettre en place un salaire unique de 36 000£ pour tous les salarié.e.s. Dans un premier temps, tout s'est passé pour le mieux mais dès que Spill a commencé à grandir et à recruter de nouveaux/nouvelles collaborateurs.trices, toujours avec le même salaire, les choses se sont compliquées. **Comment convaincre un/une développeur.euse sur un marché pénurique de ne pas exiger un salaire aligné à la rareté de son profil ?** Comment populariser ce type de modèle auprès des commerciaux habitués à avoir une part variable ? La rémunération identique pour tous a fini par créer des tensions et des sentiments d'injustice chez les salarié·es les plus engagé·es. Calvin a finalement décidé de revenir à un système classique basé sur l'ancienneté et l'expertise technique de chacun·e. *« Nous étions déçus que l'expérience ait échoué, car nous avions à coeur d'instaurer un système de **rémunération démocratique et égalitaire**. Or parfois les pratiques traditionnelles sont là pour une raison. Il n'est pas toujours nécessaire de tout réinventer, »* conclut Calvin Benton[1].

Avantages ?

• Transparence et égalité de traitement entre les employé·es, ce qui tend à créer un environnement de travail plus sain et apaisé. Comme l'explique Calvin Benton : *« Lors des pots d'équipe, on ne se demandait plus si le/la manager devait payer, sachant qu'il/elle n'était pas plus rémunéré·e que les autres. Puisque tout le monde bénéficiait du même salaire, les activités sociales étaient plus simples à gérer. »*
• Offrir une bonne qualité de vie à l'ensemble de ses employé·es, pour qu'ils/elles soient tous/toutes plus épanoui.e.s dans leur travail.
• Favoriser l'esprit d'équipe, la solidarité et l'entraide. Puisque tout le monde gagne le même salaire, il y a **moins d'individualisme** et de compétition entre les salarié·es.
• Un dispositif qui permet d'attirer des candidat.es qui sont **réellement intéressé.es par la mission de l'entreprise et sa marque employeur,** plutôt que par le salaire.

Inconvénients ?

• Une telle politique peut faire fuir des talents hautement qualifiés ou rares dont le salaire est habituellement au-dessus de celui en vigueur dans l'entreprise.
• Inversement, des professionnel·les peu qualifié·es et habituellement moins bien payé.e.s, peuvent vouloir rejoindre l'entreprise uniquement parce que le salaire y est plus élevé et non parce qu'ils/elles adhérent sincèrement à la mission de l'entreprise.
• Les collaborateurs.trices les plus engagé.e.s peuvent se sentir lésé.e.s car ils/elles s'investissent plus que d'autres et donc estiment mériter un salaire plus élevé.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

Ce modèle de politique salariale semble particulièrement pertinent pour les entreprises ou **start-ups naissantes**, composées de quelques salarié.e.s qui contribuent de manière homogène au développement de l'entreprise. Il semble important de bien réfléchir à la manière de récompenser ceux/celles qui en font plus que les autres. *« Il y a une faille dans l'égalité des salaires : celle de l'intensité du travail*, explique David Reiss-Zajtman, fondateur d'Eludice, une entreprise conceptrice d'escape games pratiquant également le salaire unique. *Certains pourraient penser : "Je me donne plus qu'untel qui pourtant sera payé autant que moi". C'est pourquoi nous réfléchissons à* ***des primes à la fois collectives mais aussi individuelles,*** *tout en restant le plus objectif et transparent possible, »* ajoute-t-il.

7. Rémunération flexible : “Plan Cafétéria”

Adeptes de la flexibilité, les entreprises américaines et britanniques ont adopté le principe du **package salarial à la carte** depuis longtemps. Dans l’Union Européenne, particulièrement en Belgique, ce mode de rémunération, appelé « plan cafétéria » (ou « flexible reward plans »), fait aussi des émules. La banque belge BNP Paribas Fortis a lancé en 2018 un « plan cafétéria » permettant à ses 15 000 salarié.e.s de recevoir, en plus de leur salaire fixe, un certain **nombre de points ou d’« units » qu’ils/elles peuvent à tout moment convertir en avantages extra-légaux** (ex : des congés supplémentaires, une solution d’épargne, une voiture de fonction, une assurance hospitalisation, des équipements informatiques…) ou en cash. Ainsi, tous/toutes les collaborateurs.trices reçoivent leur 13ème mois en « units ». De même, ceux/celles touchant plus de 4 700€ bruts par mois perçoivent le surplus sous la forme de points. La conversion des Units en cash peut se faire au cours de 1 pour 1. Soit 1 Unit = 1 euro (brut). Ceux/celles qui investissent leurs points dans une formation pertinente peuvent bénéficier d’un ‘taux de change’ plus avantageux, par exemple 1 Unit = 1,20 euro, ce qui augmente la valeur nette des Units pour le/la collaborateur.trice.

Qu’en est-il en France ? Certaines entreprises y réfléchissent mais le cadre juridique français rend difficile la mise en place d’un tel dispositif. La rémunération contractuelle nécessite l’accord de chaque salarié·e. *« La négociation collective pourrait permettre aux syndicats de prendre part à cette évolution et d’en élargir la portée en l’étendant à l’ensemble de l’entreprise »,* avance Philippe Rozec, associé du cabinet De Pardieu Brocas Maffei, spécialiste du droit social. Le système « plan cafétéria » pourrait alors s’intégrer dans un accord de performance collective sous réserve de l’adhésion des partenaires sociaux.

Le problème majeur étant que le régime social et fiscal français de ce dispositif est peu avantageux pour les entreprises de l'hexagone. *« Les entreprises aiment bien avoir un système incitatif du point de vue des charges sociales. Or les avantages individuels ne le sont pas »*, constate Thierry Magin, cofondateur du cabinet de conseil MCR Group dans l'article des Echos Executives. En effet, les avantages individuels sont soumis à cotisations.

Dans les packages actuels, les salaires sont généralement individuels mais les avantages collectifs ; ce qui fait passer le choix individuel au second plan. Un véhicule législatif serait nécessaire pour que le régime des avantages issus d'un « plan cafétéria » soit allégé fiscalement.

Avantages ?

• Quand les avantages extra-légaux sont nets de charges et d’impôts, ils représentent un gain de pouvoir d’achat pour l’employé.e (sauf en France).
• Grâce à des packages attractifs, l’entreprise renforce sa marque employeur. Elle peut, par exemple, offrir à ses salarié.es de payer moins d’impôts et de bénéficier d’avantages en nature spécifiques répondant à leurs besoins.
• Laisser le/la salarié.e moduler lui/elle-même sa rémunération en fonction de ses besoins (ex : un senior n’aura pas les mêmes besoins qu’un jeune millennial).
• Il est possible de profiter de la mise en place du « plan cafétéria » pour tenter de sensibiliser ses salarié·es aux questions sociales et environnementales. Par exemple, certaines entreprises belges proposent un taux de conversion relativement favorable aux salarié.e.s qui choisissent une voiture de fonction électrique.

Inconvénients ?

• Un coût d’administration assez élevé. Pour pouvoir proposer des packages de rémunération sur-mesure et individualisés, l’entreprise doit dédier un temps conséquent à cette tâche ainsi qu’à développer des outils RH appropriés.

• Un plan cafétéria requiert également de respecter certaines obligations légales. Toute entreprise doit informer ses salarié·es quant aux choix qui leur sont possibles en matière d’échanges d’units et d’avantages. Aussi, il est essentiel d’informer ses salarié·es sur les conséquences de tels échanges.
• Le cadre juridique français rend difficile, pour le moment, la mise en place d’un tel dispositif. Les avantages individuels étant notamment soumis à cotisations.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

La réussite de votre plan cafétéria dépendra fortement du degré d’implication de vos salarié.e.s. Une enquête réalisée auprès du personnel pour connaître leurs attentes et besoins vous permettra d’élaborer un plan cafétéria attractif. Parallèlement à cette enquête, il est important de travailler main dans la main avec les partenaires sociaux pour obtenir leur adhésion **et intégrer le plan cafétéria dans un accord de performance collective.** Une communication transparente et claire sur le fonctionnement du plan et sur les conséquences des choix opérés est aussi primordiale. De préférence, tout cela sera dès lors traduit dans un contrat souscrit par le/la travailleur.euse lorsqu’il/elle opérera son choix.

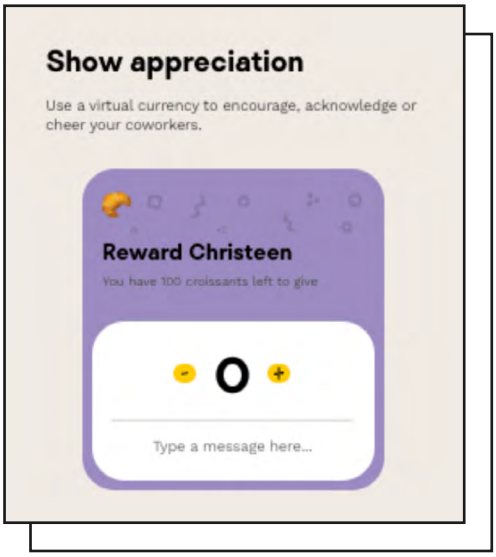
8. Mettre en place un « Peer Bonus »

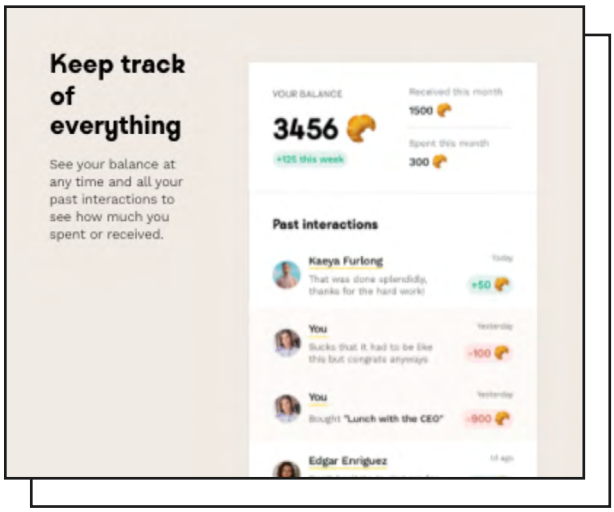
Ce n'est pas un secret : la reconnaissance de ses supérieur.e.s contribue fortement à l'épanouissement et à la performance au travail. Mais pas que ! La reconnaissance de ses pairs peut être un **levier de motivation** tout aussi puissant. D'après une étude de World At Work, 74% des entreprises considèrent que les programmes de reconnaissance entre pairs ont un impact positif sur l'environnement de travail, les performances de leurs salarié.e.s et la culture d'entreprise.

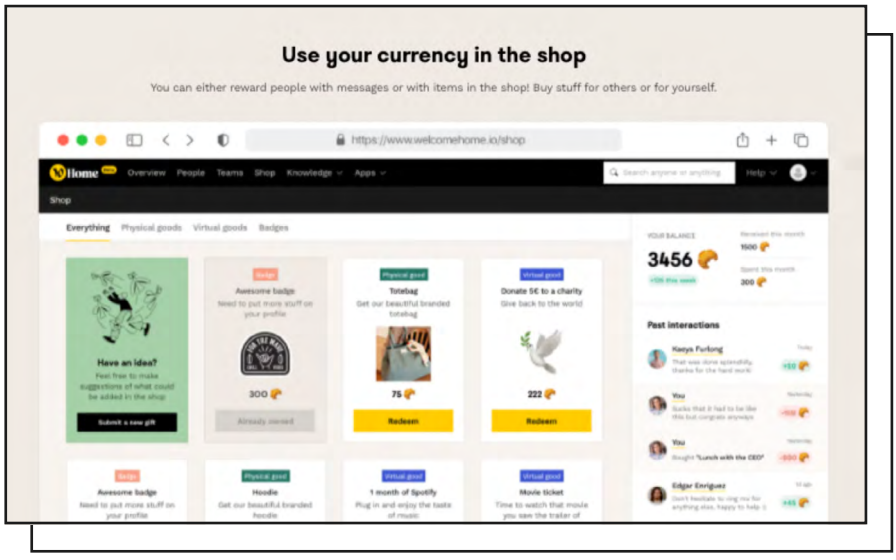
Google l'a bien compris en mettant en place des primes de 150$ que ses employé.e.s peuvent verser à l'un/l'une de leurs collègues. Un seul critère : **considérer que ce/cette salarié.e a contribué au développement** de Google. Les primes sont relativement peu élevées ; le but étant surtout de montrer un signe d'appréciation pour un travail bien fait.

L'entreprise de e-commerce Zappos a un programme similaire en place. Chaque mois, les employé.e.s peuvent offrir une prime de 50$ à un·e collègue afin de les féliciter pour leur travail exemplaire. Bien entendu, **les managers ne peuvent pas en profiter.**

Des outils existent pour faciliter l'octroi de récompenses entre pairs, comme Welcome Home, la solution développée par Welcome to the Jungle. Le principe de cet outil : chaque employé.e possède un nombre limité de « monkeys » qu'il/elle peut distribuer à ses collègues. Une fois accumulés, les monkeys se transforment en récompenses : cadeaux, dons aux associations ou encore badges pour récompenser ses collègues.







Source : Welcome Home

Avantages ?

• Les programmes de reconnaissance permettent d'instaurer une **culture d'entreprise basée sur la collaboration, la confiance et la bienveillance.**
• L'échange de feedbacks positifs tend à favoriser l'épanouissement des collaborateurs.trices et une bonne ambiance au sein de l'entreprise.
• Les collaborateurs.trices deviennent acteurs / actrices de leur montée en compétence et de celle de leurs collègues : une vraie source de motivation.
• Un bon moyen de saluer les **réalisations de salarié.e.s qui ne sont pas toujours remarquées par les managers**, comme le fait d'aider son équipe à boucler une présentation ou de corriger une erreur dans les lignes de code d'un.e collègue.

Inconvénients ?

• Mal conçus, les programmes de reconnaissances entre pairs peuvent nuire à la cohésion d'équipe. Par exemple, **les récompenses peuvent profiter à certain.e.s employé.e.s (ex : extraverti.e.s et populaires)** plus qu'à d'autres.
• Les primes ou bonus n'étant généralement pas très élevés, les collaborateurs.trices peuvent parfois avoir l'impression de ne pas être récompensés à leur juste valeur, notamment dans le cas où ils/elles ont fait une contribution significative.
• Certain·es dirigeant·es ou managers peuvent profiter de ce type de dispositifs pour distribuer moins de primes ou de bonus (ex : à la fin de l'année, 13éme mois).
• Avec le développement du télétravail, ce type de dispositif peut accroître le **biais de proximité** ; c'est-à-dire le fait de favoriser un collègue qui est au bureau, là sous vos yeux, plutôt qu'un/une autre qui n'est pas physiquement présent.e.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

Les programmes de reconnaissance entre pairs peuvent être particulièrement intéressants pour les entreprises qui cherchent à donner davantage la parole à leurs salarié.e.s. et à créer une plus forte cohésion d'équipe. Il faut veiller à ce que tous/toutes les salarié.e.s puissent en bénéficier de manière équitable, sans risque de clientélisme ou de favoritisme. Enfin, la reconnaissance entre pairs ne saurait se substituer à la reconnaissance des chefs. D'où l'importance de maintenir quoi qu'il arrive un système de primes, permettant aux managers et aux dirigeant·es de féliciter un/une salarié.e pour ses performances.

9. Ne pas adapter les salaires au lieu de résidence

Avec la généralisation du télétravail, de nombreux/euses salarié.e.s en ont profité pour quitter les grandes villes et se mettre au vert. Une nouvelle donne qui pousse certaines entreprises à revoir à la baisse la rémunération des télétravailleurs/euses, qui échappent désormais au coût plus élevé de la vie dans une grande métropole. C'est précisément ce qu'a décidé de faire Google. Cette dernière a développé un outil qui permet aux salarié·es qui désirent continuer le télétravail, de savoir combien ils/elles seraient payés s'ils/elles en venaient à modifier leur lieu de travail. Par exemple, un employé de la firme de New York qui choisirait de s'installer et de télétravailler à une heure de train de son entreprise, verrait son salaire réduit de 15%. Cependant un·e salarié·e qui ferait du télétravail directement depuis New York serait payé le même salaire que ses collègues qui se déplacent au bureau. Même constat chez Buffer, Gitlab ou Automattic - qui déjà avant la pandémie ajustaient les salaires en fonction du lieu de résidence de leurs salarié.e.s.

Comme le souligne Rodolphe Dutel, spécialiste du travail en remote et ancien de Buffer, le salaire peut être élastique, c'est-à-dire que l'entreprise ajustera votre salaire à la hausse si vous partez vous installer dans une région où le coût de la vie est plus élevé. **Une mesure qui semble difficilement transposable en France...** Comme l'explique Judith Bouhana, avocate spécialiste du Droit du Travail[1] : « ***Le salaire est une contrepartie au travail*** *et n'est pas lié au lieu de résidence, et d'exercice de ce travail ».* De plus, comme le précise l'avocat Frédéric Calinaud : *« une proposition de baisse de salaire pourrait s'opposer au principe d'égalité de traitement posé par le Code du travail entre les travailleurs et les télétravailleurs. »*

Dans un contexte post-pandémie, neuf entreprises françaises sur dix imposent à leurs salarié.e.s de revenir au bureau, soit tous les jours (38%), soit plusieurs fois par semaine (39%), soit ponctuellement (11%) selon une étude Deskeo. Un moyen d'encourager leurs salarié.e.s à rester à proximité du bureau, et ainsi limiter les inégalités. Mais certaines entreprises **décident d'aligner les salaires des télétravailleurs avec ceux de Paris et ce, dans une logique de captation et de rétention des talents aux quatre coins de la France.** C'est le cas de Worldia, une start-up de 75 salarié·es spécialisée dans les voyages sur-mesure, qui propose aux télétravailleurs/euses des salaires parisiens, afin d'accéder à une plus grande diversité de talents en province.

La jeune pousse ne couvre pas les frais de coworking pour ces salarié·es en *full-remote*, mais accorde néanmoins une prime d'équipement pour le télétravail. Pour sa part, Shine a développé une alternative intéressante. Par souci d'égalité, les coûts associés au télétravail (trajets et hébergements remboursés) sont répercutés positivement sur les salarié.e.s ayant choisi de venir au bureau sous la forme d'une prime annuelle de 3500 €.

Avantages ?

• Le fait de proposer des salaires parisiens aux télétravailleurs/euses permet **d'attirer une plus grande diversité de talents**, dont ceux/celles installé.es en province.
• Les salarié.es sont libres de télétravailler où ils/elles le veulent en France, sachant que leur salaire ne sera pas impacté. **Un atout pour la rétention des talents.**
• Les gains dégagés du fait d'avoir moins d'espaces de bureaux peuvent être réinvestis pour maintenir des niveaux de salaire équivalents partout en France.
• Tous/toutes les collaborateurs.trices sont logé·es à la même enseigne.

Inconvénients ?

• Avec une telle politique en place, les salarié.es parisiens.ennes peuvent aussi être tenté.es de basculer en télétravailler (pour gagner en pouvoir d'achat et en qualité de vie), engendrant une désertion du bureau parisien, un éclatement des équipes ainsi que des complications administratives et organisationnelles.
• En ouvrant la porte aux travailleurs/euses hors de France, l'entreprise devra prévoir des ajustements spécifiques…

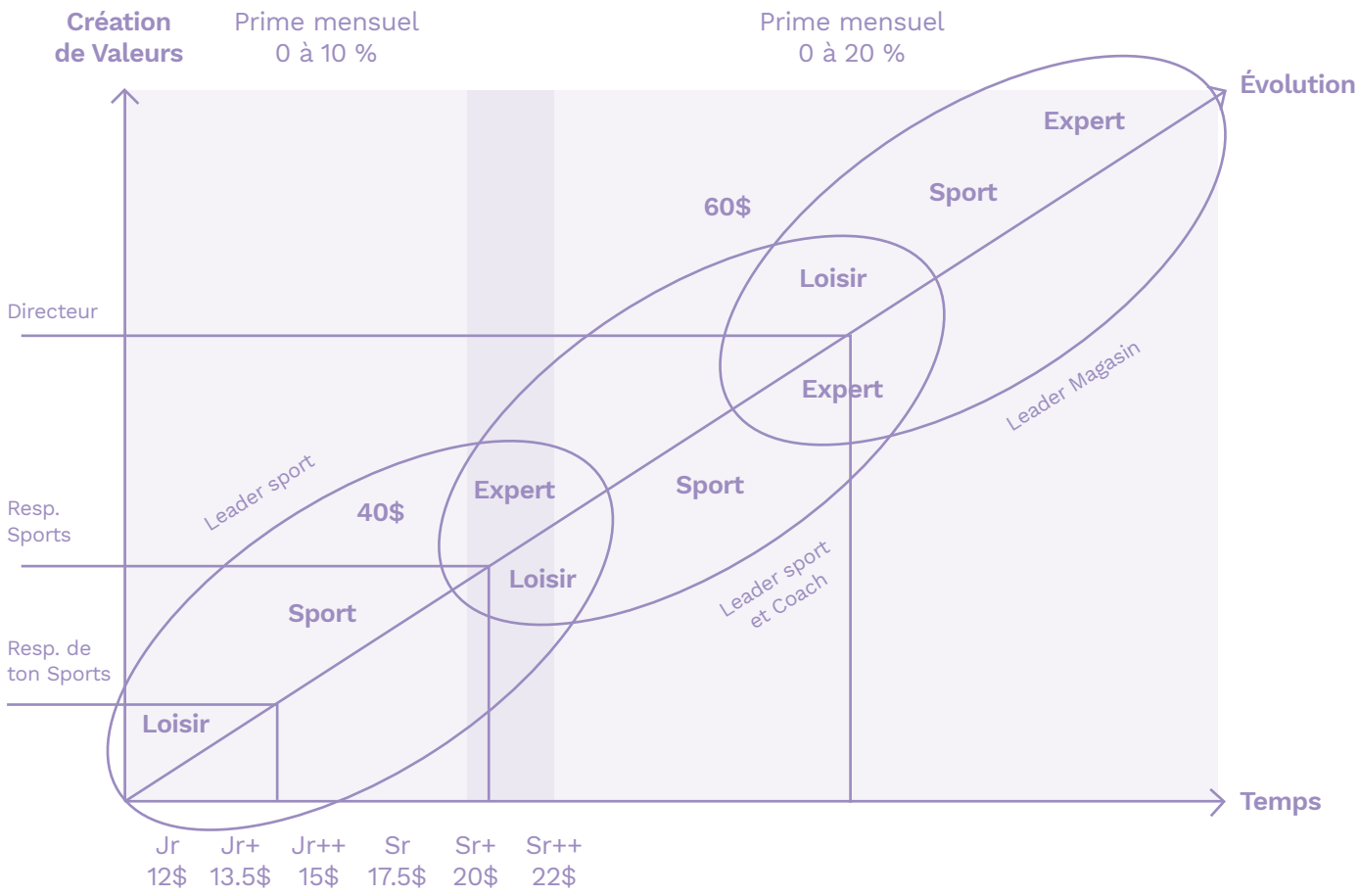
Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

S'il est vrai que l'alignement des salaires des télétravailleurs/euses avec ceux de Paris est une stratégie de rémunération pertinente pour capter et fidéliser des talents installés en province (notamment depuis la crise sanitaire), il est important de donner aussi une raison aux non-télétravailleurs.euses de rester à Paris ou dans des grandes villes où l'entreprise est implantée. Cela passe, par exemple, par **une compensation financière (ex : Shine) ou des avantages liés au fait de venir au bureau (ex : tickets restaurant, soirées d'équipe…).**
À chaque entreprise de trouver le juste équilibre entre le besoin d'être flexible pour attirer les top profils et la nécessité de maintenir un environnement de travail attractif au siège.

10. Miser sur une transparence négociable, via des « bulles de rémunération »

Dans le cadre de la mise en place d'un modèle de management libéré au sein de son tout premier magasin québécois, l'enseigne de sports Décathlon a décidé d'instaurer un nouveau système de rémunération qu'elle a baptisé "les bulles de rémunération". Une philosophie qui **bannit la traditionnelle grille de salaires et la corrélation stricte entre rémunération et métier.** Comme l'explique Ludovic Atroune dans une interview sur le site du journal québécois Les Affaires : *« Chaque catégorie d'emploi est associée à une bulle de rémunération qui comprend une échelle salariale. Pour les postes en magasin, il y a trois bulles. Une pour les conseillers sport (leader sport), en contact direct avec la clientèle, une pour les leaders d'équipe (leader sport et coach), responsables d'un groupe de conseillers, et une autre pour le leader du magasin, c'est-à-dire le gérant. En se fiant à la bulle qui correspond à leur poste, les employés proposent au gérant le salaire qu'ils estiment mériter en fonction de leur apport à l'entreprise. »*

Avec ce système, des bulles peuvent se chevaucher comme on le voit sur le graphique ci-dessous. Un.e gestionnaire ou Leader Sport et Coach qui fait du bon travail pourra être payé(e) plus qu'un(e) gérant.e de magasin qui vient d'arriver.
« La création de valeur n'a pas de limite et les tâches potentielles sont infinies. Sachant que le seul mot d'ordre, c'est satisfaire le client, » explique Guillaume Marcant, Directeur Financier de Décathlon Canada, lors de la conférence Les Affaires sur la rémunération globale, organisée le 1er mai 2019.



Source : Isarta

L'entreprise fait donc la part belle à l'autonomie des salarié.es qui, pour progresser au sein de leur bulle ou espérer avoir une prime mensuelle, doivent faire preuve d'initiative afin de créer de la valeur pour l'entreprise. Cela peut prendre de multiples **formes comme former une nouvelle recrue, proposer de l'aide à un autre magasin, offrir un excellent service client…** Par exemple, un employé du magasin québécois est allé à un tournoi de basketball pour faire découvrir certains des produits de l'entreprise aux joueurs et aux spectateurs. Tout effort pour faire progresser l'entreprise peut permettre à un/une salarié.e d'atteindre le prochain palier de rémunération.

La discussion autour de la rémunération a lieu **deux fois par an**. À ces occasions, les salarié.e.s sont invité.e.s à faire une proposition de rémunération, après avoir réalisé leur introspection et en fonction de ce qu'ils/elles ont apporté comme valeur, et c'est **le/ la responsable du magasin qui décide de leur octroyer ou non une augmentation - et non pas leur gestionnaire direct**. Une stratégie qui s'avère payante, puisqu'après l'avoir mise en place, Décathlon Canada a constaté un turnover de 20 à 30 % inférieur à ce qui était présagé avant l'ouverture du magasin.

Avantages ?

• Le/la salarié.e est maître/maîtresse de la progression de son salaire, **qui peut passer du simple au double**. Ex : les vendeurs peuvent quasiment doubler leur tarif horaire.
• La perspective de voir son salaire progresser, potentiellement deux fois par an, est très attractive pour l'employé.e qui aura donc moins envie d'aller voir ailleurs.
• Les bulles de rémunération, qui se basent sur la création de valeur, **encouragent les salarié.es à prendre des initiatives**. Ce qui favorise l'innovation, la créativité et la performance.
• C'est le/la gérant(e) du magasin qui prend la décision finale d'augmenter l'employé.e, et non son N+1, ce qui garantit l'impartialité de la décision.

Inconvénients ?

• La création de valeur est un terme assez vague finalement, qui peut laisser place à des interprétations subjectives de la part du/de la gérant.e du magasin concernant l'octroi ou non d'une augmentation à un/une salarié.e.
• Cette subjectivité dans l'interprétation de la création de valeur d'un/une employé.e peut engendrer des conflits ou de la jalousie entre collègues.
• Au moment des augmentations, les employé.e.s confiant.e.s qui savent se mettre en avant et se vendre seront privilégié.es. D'autres moins à l'aise à l'oral peuvent avoir du mal à défendre leur création de valeur et à obtenir une augmentation.

Pour qui ? Et comment bien la mettre en place.

Ce modèle de rémunération semble particulièrement adapté aux entreprises opérant dans des secteurs avec des hauts niveaux de turn-over, comme **la vente, l'hôtellerie ou encore la restauration**. Il correspond également aux organisations libérées, souhaitant responsabiliser et accorder plus d'autonomie à leurs employé.e.s. Avant de se lancer, il est essentiel de définir les bulles de rémunération pour chaque métier (avec niveau débutant, intermédiaire et expert), en se basant sur le salaire moyen du marché et en sollicitant l'avis d'expert·es ou des employé.e.s eux/elles mêmes. Enfin, il convient de définir précisément les objectifs à atteindre (ou donner des exemples de réalisations) pour passer au palier de rémunération supérieur et ce, afin que les salarié.e.s aient toutes les cartes en main pour progresser.

5 Perks intéressants quand on n'a pas un rond

La politique de rémunération est bien entendu le nerf de la guerre en matière de captation et de rétention des talents, mais les **avantages en nature** (ou “perks” en anglais) ne doivent pas pour autant être négligés ! La guerre des talents se joue aussi à ce niveau-là, surtout pour ces entreprises qui n'ont pas les moyens de proposer une meilleure rémunération aux profils qu'elles convoitent. Par ailleurs, la pandémie et la généralisation du télétravail ont provoqué de nouveaux questionnements sur l'évolution des avantages en nature. Alors quels sont les “perks” les plus à même de faire la différence sur le marché de l'emploi ?

Voici notre top 5 des meilleures pratiques.

La semaine de 4 jours.

Aujourd'hui, la flexibilité du temps de travail est l'un des aspects les plus recherchés par les employés. Et parmi les dispositifs qui séduisent le plus les salarié.e.s, il y a la fameuse semaine de 4 jours. Selon l'Observatoire des rythmes de travail 2021 de Welcome to the Jungle, **66% des salarié.e.s français.e.s plébiscitent la semaine de 4 jours, mais seul·e·s 20% d'entre eux/elles disent y avoir accès.** Certaines entreprises l'ont d'ores et déjà mis en place, comme Welcome to the Jungle ou LDLC. Une expérience concluante pour ces 2 entreprises : aucune perte de productivité n'est à déplorer et les employé.e.s sont plus épanoui.e.s.

La mobilité géographique.

Les bouleversements des modes de travail à l'œuvre depuis la pandémie, à commencer par l'essor du télétravail, viennent questionner les enjeux de mobilité géographique des salarié·es. Pour gagner la course aux talents, certaines entreprises offrent la possibilité à leurs collaborateurs.trices de changer de lieu de travail de façon ponctuelle ou sur la durée, dans le territoire ou à plus grande échelle. Par exemple, PayFit a pris l'engagement de laisser ses salarié·es travailler au quotidien d'où ils le souhaitent et jusqu'à 6 mois à l'étranger par an.

Amélioration des conditions de travail à domicile.

Même si la loi encadre dans une certaine mesure la prise en charge des frais liés à l'activité professionnelle à domicile, les entreprises peuvent aller encore plus loin pour offrir des conditions de travail agréables en télétravail. La Française AM propose, par exemple, un catalogue avec une sélection d'équipements/meubles de bureau (ex : supports pour surélever son ordinateur portable, chaises de bureau ergonomiques, rangements...) à leurs employé.e.s pour qu'ils/elles puissent aménager leur espace à leur guise.

Soutien aux parents et aux aidant.e.s.

En 2021 le classement « Great Place to Work » a mis en valeur les entreprises qui ont le mieux soutenu les parents et les aidant·e·s. Cisco a offert à ses employé·e·s l'accès à une plateforme numérique appelée Wellthy, qui les aide à prendre soin des leurs. Enfin, Zillow a institué un bloc de 4 heures de « tronc commun » quotidien pour collaborer entre collègues. Pour les employé·e·s réparti·e·s sur plusieurs fuseaux horaires, cette mesure vise à cantonner les réunions Zoom internes à une partie seulement de la journée. Cela est particulièrement bienvenu pour les employé·e·s qui ont des responsabilités familiales et ont besoin de plus de flexibilité dans leur emploi du temps.

Aide au développement personnel.

L'intérêt grandissant pour la qualité de vie au travail se traduit par une volonté des dirigeant·es de mettre en place des initiatives pour promouvoir la santé des salarié·es, mais aussi leur développement personnel. Citons par exemple les formations pour améliorer ses soft skills (ex : collaboration, communication...). Aussi, pour stimuler la créativité de ses équipes, MyLittleParis a mis en place les creative mornings, qui permettent aux collaborateurs.trices de découvrir tous les mois des personnalités inspirantes provenant d'horizons différents (ex : illustratrice, astronaute, prêtre...). Autre dispositif favorisant l'enrichissement personnel : l'entreprise italienne Vanoncini di Mapello **offre une prime de 100€ à chaque employé.e qui présente un livre qu'il/elle a lu à ses collègues.**

Conclusion

Quoi qu'on en dise, la rémunération demeure encore et toujours un argument décisif pour attirer et retenir des profils à haute valeur ajoutée. D'après l'Observatoire des Rythmes de Travail 2021, le salaire est (re) devenu LE critère de bien-être numéro un - devançant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'intérêt du poste ou les horaires de travail. Mais dans un monde du travail en plein chamboulement, notamment depuis la crise sanitaire, il n'a jamais été aussi difficile de repenser son modèle de rémunération... On voit néanmoins apparaître des dispositifs innovants partout dans le monde, qui tentent de répondre aux nouvelles attentes des salarié·es et aux bouleversements du monde du travail.

Le salaire libre, la gestion collégiale des salaires et les bulles de rémunération s'inscrivent dans une tendance de fond - qui s'est accélérée avec la généralisation du télétravail - visant à libérer le monde du travail et à donner toujours plus d'autonomie aux salarié.es. La suppression de la part variable tout comme le salaire unique visent plutôt à garantir plus d'équité entre les métiers. La transparence salariale, totale (afficher le salaire de chaque salarié.e) ou partielle (sous forme de grille des salaires), a aussi pour objectif de lutter contre les **écarts de salaires entre les métiers et les sexes**, ainsi que d'instaurer un climat de travail plus apaisé, où chacun.e sait exactement combien gagne son/sa collègue.

Une transparence qui, sous l'effet des mouvements de contestation sur les réseaux sociaux (ex: #Metoo, #blacklivesmatter...), s'impose de plus en plus comme une norme sociale, voire une injonction, dans la société et jusque dans le monde du travail. Enfin, face aux grands défis sociaux-environnementaux (ex: lutte contre les inégalités, réchauffement climatique...), les salarié.es s'attendent à plus d'engagements de la part des entreprises, y compris en matière de rémunération. Les primes évolutives, qui visent à aider les salarié.es parents ou aidants, ou encore les plans cafétéria, pouvant inciter les salarié.es à acheter un véhicule électrique, sont des pratiques permettant de véhiculer une image d'employeur responsable.

Soyons clair : il n'y a pas de politique salariale idéale. À chaque entreprise de mettre en place la politique salariale qui lui correspond le mieux, en fonction de ses valeurs, sa vision, sa culture d'entreprise, sa maturité, ses moyens... Mais rappelons qu'**une marque employeur forte ne dépend pas uniquement de la politique de rémunération**. Selon Edward Deci de l'Université de Rochester et de McGill à Montréal, les primes monétaires ont leurs limites car ce qui compte réellement est la **motivation intrinsèque**. Il affirme : *« nous faisons les choses pour elles-mêmes, parce qu'elles nous permettent de progresser ou pour leur finalité, en ligne avec nos valeurs. »*

D'où l'importance de ne pas oublier les **initiatives non-monétaires** pour donner du sens et valoriser le travail de chacun.e (ex : envoyer un email de félicitations, créer un environnement de travail agréable, organiser des évènements sociaux et des formations, proposer des missions intéressantes...). Comme le souligne Gabriel Bardinet, manager dans le département rémunération et avantages sociaux chez Deloitte : *« La rémunération fait venir, et donc éventuellement partir, mais ne fait pas rester ! »* Seule une politique de rétribution globale, associant leviers monétaires et non-monétaires, peut faire rester et répondre aux véritables attentes de vos salariés.

Réalisé par

Welcome to the Jungle

Autrice

Claire Kadjar

Édition

Heloïse De Montety

Mise en page

Yana Gurskaya

Illustration

Johanna Noack

Photographies

Thomas Decamps

Welcome to the Jungle

Envie d'en savoir plus sur l'offre Welcome to the Jungle ?
Programmez une démo avec notre équipe !

Nous contacter