

RÉMUNÉRATION DES ÉQUIPES AGILES

Utilisées principalement dans le cadre de projets de développement de logiciel, les approches agiles ne datent pas d’hier et elles ont aujourd’hui fait leurs preuves. Selon les études récentes, elles sont aujourd’hui devenues la norme, dépassant de loin les approches traditionnelles de gestion de projets, dites en cascade.

Selon les approches traditionnelles de gestion de projets, un projet est planifié et les spécifications sont définies au départ. À l’opposé, la gestion de projets agile suppose de découper un projet en plusieurs sous-projets (ou itérations), chacun devant aboutir à la création d’un élément fonctionnel composant l’ensemble. À chaque itération, une validation est effectuée auprès du client afin de s’assurer que le projet progresse dans la bonne direction, en tenant compte de l’évolution de ses besoins et de ses priorités.

Il existe actuellement deux grands débats en matière de rémunération des équipes agiles :

- Le premier découle du fait qu’à la base de la philosophie agile, tout élément susceptible d’affecter négativement la coopération et la motivation intrinsèque (motivation liée à la nature du travail) doit être évité. Dans ce contexte, selon bon nombre de puristes des approches agiles, toute forme de rémunération variable est à écarter. D’autre part, la culture de performance étant bien ancrée dans notre société et compte tenu que les organisations souhaitent souvent partager le succès avec leurs employés, la rémunération variable est là pour rester. On oublie parfois qu’un régime de rémunération variable peut être basé sur la performance collective (performance de l’équipe et/ou performance de l’entreprise). En contexte agile, si la performance individuelle est prise en compte, on doit s’assurer qu’elle l’est dans des proportions raisonnables et être vigilant quant aux conséquences possibles sur la coopération.
- Le second débat découle du fait que plusieurs approches agiles se fondent sur des équipes autogérées (ex : Scrum) où la répartition du travail et l’attribution des rôles s’effectuent par les membres de l’équipe. Cela suppose une remise en question de la définition traditionnelle des rôles liés au développement de logiciel (ex : chef d’équipe, analyste d’affaires, développeur, etc.). Une approche de rémunération basée sur les compétences est alors tout indiquée puisqu’elle permet de reconnaître la valeur ajoutée des membres qui détiennent de vastes compétences et/ou des compétences plus rares puisque ceux-ci peuvent être appelés à jouer différents rôles selon les projets sur lesquels ils travaillent.

	Approches traditionnelles	Approches agiles
Gestion du salaire de base	<ul style="list-style-type: none"> Échelle salariale basée sur le rôle et salaire établi en fonction du niveau de maîtrise de ce rôle 	<ul style="list-style-type: none"> Échelle salariale élargie Salaire établi en fonction des compétences démontrées (savoir-faire et savoir-être), de leur importance pour l’entreprise et de leur rareté
Bonis	<ul style="list-style-type: none"> Typiquement basés sur la performance individuelle et collective (équipe / entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> Basés sur la performance collective (équipe / entreprise)

Quoiqu’il en soit, rappelons-nous que les différentes formes de reconnaissance, telles que des projets stimulants, des opportunités de formation et de perfectionnement, une culture attrayante, la célébration des bons coups, etc. doivent aussi faire partie de la stratégie de rémunération globale.

REWARDING AGILE TEAMS

Mainly used in software development projects, agile approaches are far from new and are considered tried and tested. According to recent research, they have become the norm, far exceeding traditional waterfall project management approaches.

According to traditional project management approaches, a project is planned and specifications are defined at the onset. Compared to traditional approaches, agile project management involves breaking a project into smaller sub-projects (iterations or increments), each yielding to the creation of a working element of the product. At each increment, a validation is made with the client to ensure that the project is progressing in the right direction, taking into account the evolution of needs and priorities.

There are currently two debates about rewarding agile teams:

- The first stems from the agile philosophy itself, according to which any element that may negatively impact cooperation and intrinsic motivation (motivation derived from the work itself) should be avoided. According to agile purists, any form of variable pay should therefore be completely avoided. On the other hand, a performance culture is firmly rooted in our society and given that organizations often wish to share success with their employees, variable remuneration is there to stay. It is sometimes forgotten that a variable compensation plan can be based on collective performance (team performance and / or company performance). In agile contexts, if individual performance is taken into account, we must ensure that the proportions are reasonable and that we remain vigilant about the possible consequences on cooperation.
- The second debate stems from the fact that several agile approaches are based on self-managed teams (e.g. Scrum) where the distribution of work and the assignment of roles are carried out by team members. This involves challenging the traditional definition of software development roles (e.g. team leader, business analyst, developer, etc.). A skill-based compensation approach is therefore most appropriate, since it recognizes the added value of members with broad skills and / or scarce skills, as they may be required to play various roles depending on the project which they work.

	Traditional Approaches	Agile Approaches
Base Salary Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salary range based on a role and salary determined based on the level of proficiency within the role 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Broad salary band ▪ Salary determined based on demonstrated competencies (technical know-how and soft skills), their importance for the company and their scarcity
Bonuses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Typically based on individual and collective performance (team / company) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Based on collective performance (team / company)

In any case, let us remember that the various forms of recognition, such as stimulating projects, opportunities for training and development, an attractive culture, celebration of good moves, etc. must also be part of the overall compensation strategy.