

## Evaluation et rémunérations en holacratie: les Badges

### En résumé

Cette application permet aux différents membres de l'organisation de définir et d'obtenir des badges. Chaque Badge représente une compétence utile (ou un talent, une capacité, une réussite, un domaine de savoir) ou quoi que ce soit d'autre justifiant rémunération. Les collaborateurs obtiennent un badge en montrant leurs compétences à ceux qui l'ont déjà obtenu, ou au rôle "Amorceur de badge" si trop peu de gens possèdent le badge. N'importe qui peut aussi proposer un nouveau badge pour assigner de nouvelles compétences utiles à l'organisation et qui ne feraient pas encore partie de la "librairie des Badges".

Cette application définit les indemnités des collaborateurs en établissant une correspondance entre les niveaux d'indemnités et les différentes collections de Badges. Ceci à l'intérieur d'une architecture globale définie par le rôle "Architecte des rémunérations" (voir les exemples concrets à la fin). À chaque collection de Badges correspond un niveau de compensation, et tous les membres seront payés sur la base de leur collection de badges ayant le plus de valeur dans cette base de données. N'importe qui peut proposer un nouvel item dans cette base. Le rôle "Gardien des rémunérations" évalue cette proposition et vérifie qu'elle est juste en regard des rémunérations déjà établies, et en phase avec les conseils du rôle "Architecte des rémunérations".

Globalement, cette application apporte :

- Un système d'indemnités transparent ; tout le monde peut voir 1) ce que chacun gagne, 2) les Badges dont découle cette paye, et 3) ce que l'on peut atteindre dans son Badge pour obtenir le même niveau de paye.
- Un système évolutif et piloté par les tensions ; tout membre ressentant une tension peut définir de nouveaux Badges, postuler pour un Badge, ou proposer la modification ou la création d'un nouveau niveau de rémunération dans n'importe quel collection de Badges - rien n'est défini tant qu'il y a une tension, ce qui permet une clarté en temps réel et une évolution en continu.
- Un système d'indemnités de pairs à pairs avec aucune autorité centrale pour fixer la paye de quelqu'un ; les Badges sont délivrés par ceux qui les ont obtenus, la paye est définie par des collections de Badges transparentes, et tout le monde est habilité à modifier les Badges ou les niveaux de paye pour chaque collection. Dans le même temps, le système ajoute des rôles, des règles et des procédures pour protéger les besoins de l'organisation des egos individuels et des rémunérations pour des motivations personnelles.
- Un système de rémunération interne cohérent; les personnes qui ont le même badge sont payées le même montant (pas toujours le cas dans le privé...) et les écarts de salaires entre les Badges restent relativement justes puisque basés sur le jugement subjectif intégratif de plusieurs personnes.
- Un chemin pour l'évolution de carrière qui est plus évolutif et sur-mesure que les grilles d'avancement actuelles; chaque personne peut s'engager dans un processus autogéré de constructions de profils uniques dans toutes les directions possibles sans que cela ait été planifié ou anticipé.

## **Les propositions à faire en réunion de Gouvernance pour mettre en place l'application**

### **1) Pour définir les badges**

#### **Ajouter un rôle: Bibliothécaire des badges**

**Raison d'Être :** Des Badges qui constituent des distinctions claires, simples et utiles pour l'organisation

#### **Relevabilités:**

- Maintenir et publier la bibliothèque officielle des Badges
- Examiner et évaluer les ajouts ou les changements proposés à la Bibliothèque de Badges, quand une proposition de Badge complète est soumise par n'importe quel Rôle ou Nonpareil de l'organisation
- Soutenir les autres Rôles et Nonpareils dans l'élaboration de propositions de Badges à leur demande et après avoir eu la confirmation qu'un Rôle ayant le pouvoir pour affecter les Nonpareils à des Rôles pense que le Badge potentiel représente un élément décisif dans le choix de l'affectation

#### **Ajouter une politique: Définir les Badges**

Le bibliothécaire liste les Badges disponibles pour les membres en reconnaissance de leurs compétences, talents, capacités et réalisations. Chaque définition de Badge doit comprendre une description de la compétence, du talent, de la capacité ou de la réalisation que le Badge représente et peut inclure une procédure ou tout autre mécanisme pour l'obtenir et/ou le perdre.

Personne ne peut ajouter, modifier ou enlever un Badge de la bibliothèque tant que chaque bibliothécaire n'a pas d'abord confirmé qu'il ou elle n'a pas d'objections à ce changement. Le bibliothécaire a une semaine pour répondre à une proposition de changement. Dans tout autre cas, aucun Badge ne peut être modifié ou enlevé tant qu'un autre processus ou décision active est en cours.

### **2) Pour gagner et perdre des Badges**

La gouvernance suivante définit des mécanismes par défaut sur la manière de perdre ou gagner des Badges :

#### **Ajoutez une politique : Gain et Perte d'Insignes**

Si aucun mécanisme n'est spécifié pour obtenir un Badge, la chose suivante s'appliquera :

On accordera à un pair le Badge quand au moins deux personnes qui l'ont déjà affirmé qu'ils ont clairement et à plusieurs reprises vu que le candidat démontre l'habileté, la compétence ou la capacité décrite par le Badge. Cependant, s'il n'y a pas assez de personnes qui le détiennent ou qui travaillent avec le candidat pour l'évaluer, alors le rôle @Amorceur peut au lieu de cela accorder l'insigne en utilisant n'importe quelle preuve, tant que la majorité des amorceurs sont d'accord pour l'attribuer et qu'aucun d'entre eux ne s'y oppose fermement. Si le demandeur est également @Amorceur alors sa voix ne compte pas.

Si aucun mécanisme n'a été défini pour la perte d'un Badge, la chose suivante s'appliquera:

L'octroi d'un Badge prendra fin automatiquement deux ans après son obtention, sauf s'il a déjà été renouvelé. En outre, un badge peut être révoqué plus tôt par deux personnes ayant déjà le Badge et demandant une re-qualification. La personne échouant à cette requalification devra repasser par le mécanisme d'obtention initial.

### Ajouter un rôle: **@Amorceur de Badges**

**Raison d'être:** Une allocation des Badges hautement perspicace et conservative afin d'amorcer juste ce qu'il faut de personnes dans les nouveaux Badges

#### Redevabilité:

- Évaluer l'allocation des Badges pour les Membres qui s'auto-nominent, lorsqu'il n'y a pas encore assez de personnes qui détiennent le Badge et qui travaillent avec le membre pour pouvoir l'évaluer raisonnablement.

### 3) Pour faire le lien entre les collections de badges et les niveaux de rémunération

### Ajouter un Rôle : **@Architecte des rémunérations**

**Raison d'être :** un système de rémunérations juste pour l'Organisation et ses Partenaires

#### Redevabilités :

- La conception, la mise en oeuvre et le développement des systèmes globaux de l'Organisation et des processus liés pour déterminer la rémunération des membres.
- La définition et la publication des niveaux de rémunération possibles de l'organisation avec des critères généraux (échelles descriptives) ou profil-types pour guider l'attribution de la rémunération au niveau adéquat.

### Ajouter un rôle : **@Gardien des rémunérations**

**Raison d'être :** des niveaux de rémunération justes pour les collections de Badges, alignés avec les orientations du rôle @architecte des rémunérations.

#### Redevabilités:

- Proposer de nouvelles valeurs de Badges par rapport aux valeurs déjà existantes et par rapport aux nouvelles publications du rôle @Architecte des rémunérations.

### Ajouter une politique : valeur des Badges

La "Base de données des valeurs de Badges" est une liste des collections de Badges, avec un niveau de rémunération spécifique à chaque collection utilisant les niveaux de maîtrise définis par l'Architecte de Compensation. Le niveau de rémunération à temps plein pour un Membre ne peut pas dépasser le plus haut niveau détenu par le Membre dans un set de Badges (et au prorata en cas de temps partiel).

La Base de donnée ne peut être modifiée que suite à une proposition sans objections lors d'un processus de prise de décision intégrative. Cette Proposition peut être faite d'une manière asynchrone au rôle @Gardien des rémunérations, en utilisant les règles de la Constitution pour le traitement asynchrone, ou via une "Réunion d'estimation des Badges", à la demande de n'importe quel membre. Tout les rôles @Gardien des rémunérations doivent être invités à cette réunion, ainsi que le Facilitateur élu de ce Cercle, et devrait être prévu sur 30 minutes. Une majorité des @gardiens de rémunérations doit être présente pour valider la

décision et même avec une majorité la décision peut ne pas être validée si n'importe quel @Gardien des rémunérations demande une nouvelle réunion.

Lors d'une Réunion d'Estimation des Badges, le membre qui a planifié la réunion peut proposer une ou des estimations/modifications de la valeur de collections de Badges et le facilitateur de la réunion traitera la proposition via le Processus de décision intégrative, mais avec seulement les @Gardiens des rémunérations participant au tour d'objection (si le Facilitateur élu choisit ne pas être présent, les règles de la Constitution pour choisir un remplaçant s'appliquent). Toute proposition qui n'est pas traitée dans le temps imparti est automatiquement laissée de côté. Un membre doit respecter un délai d'un mois pour prévoir une nouvelle Réunion d'Estimation.

Par le processus défini ci-dessus, l'estimation liée à n'importe quelle collection de Badges peut être baissée, ou des Badges peuvent être ajoutés à une collection existante. Dans ce cas, n'importe quel Membre dont le niveau de rémunération a été modifié peut garder l'ancien niveau de rémunération pour une période de 12 mois après le changement.

#### **4) Pour administrer les rémunérations**

##### **Ajouter un rôle: @Administrateur des rémunérations**

**Raison d'être:** Un suivi précis des Badges détenus par les Membres et des niveaux de rémunération résultants.

##### **Relevabilités :**

- Définir et publier le répertoire officiel des Badges détenus par chaque membre.
- Publier et suivre la cartographie officielle des collections de Badges et des niveaux de rémunération correspondants.
- Identifier et publier le niveau de rémunération de chaque Membre basé sur la valeur la plus haute obtenue dans ses collections de badges.
- Examiner la preuve soumise par n'importe quel Membre qu'un autre membre a gagné ou a perdu un Badge, vérifier que cela a été fait dans le règles et enregistrer les modifications en conséquence.
- Suivre les éléments déclencheurs de l'expiration d'un badge (timing ou requalification), et après expiration, le notifier aux membres concernés et enregistrer les modifications.

##### **Ajouter une Politique : Faire la transition vers le système de rémunération par Badges**

Une personne rejoignant l'organisation se voit proposer un niveau de rémunération initial correspondant à la collection de Badges estimée par la personne ayant affecté la personne au rôle correspondant.

La rémunération de ce nouveau Membre ne peut pas baisser au-dessous de ce niveau initial pour une durée de 12 mois après avoir rejoint l'organisation (sauf en raison d'un changement dû à un temps partiel ou à une exclusion de l'Organisation).

Les Membres qui ont rejoint l'entreprise avant le lancement de ce principe de rémunération peuvent garder leur niveau de rémunération calculé avec l'ancien système jusqu'à ce qu'ils aient assez de Badges pour obtenir un niveau de rémunération comparable ou supérieur.

## **Exemples**

Les exemples suivants montrent comment l'application peut fonctionner.

### **Badge : Bon sens des affaires**

Niveaux (chaque niveau compte comme un Badge à part entière) :

J'ai démontré à plusieurs reprises que :

1. Je peux appliquer des normes professionnelles du monde des affaires à mon comportement selon le contexte et ne pas me comporter comme un jeune chien-fou (punk) inopportun dans une activité conventionnelle.
2. Je peux participer à une conversation avec des professionnels plus expérimentés sur des sujets courants sans les ralentir ou passer pour le novice de service.
3. Je peux apporter des éléments constructifs issus de mon expérience directe à des conversations sur des affaires courantes (comme les opérations, le management, la finance, la culture le leadership, etc.).
4. Je peux apporter une contribution à des conversations sur presque n'importe quel domaine d'activité commun, en tirant de mon expérience directe utile et pertinente, et j'apparaîs généralement comme ayant un bon sens des affaires auprès des pros.
5. Je peux débattre de stratégies sophistiquées d'affaires de pair à pair avec d'autres dirigeants d'entreprise expérimentés, avec le sens de quelqu'un ayant fait ses preuves dans le business.
6. Je peux m'impliquer dans tous les domaines du business, avec la confiance assurée et la sagesse nuancée de l'expérience.
7. Je peux prendre les rênes d'une entreprise conventionnelle comme PDG (ou l'équivalent), ou construire celle-ci à partir de zéro et la faire évoluer au cours de transitions de phase multiples.
8. De par ma profonde expérience, je peux enseigner le business à des PDG et des entrepreneurs et ils peuvent faire appel à moi pour plus de coaching selon les besoins.
9. J'ai acquis une large reconnaissance comme expert dans ce domaine.

### **Badge : Coach en Holacracy**

Niveaux :

J'ai pu démontré à plusieurs reprises que...

1. Je peux obtenir la certification de Facilitateur en Holacracy et faire du coaching de base lors de réunions simples avec un groupe de débutant en post-lancement.
2. Je peux faire un coaching efficace sur les règles du jeu d'Holacracy avec un groupe de débutants déjà lancés.
3. Je peux obtenir la certification de Coach certifié en Holacracy et je peux donner du coaching en cours de réunion ou en tête-à-tête sur les principes sous-jacents d'Holacracy et aider les gens à modifier leurs habitudes et à faire le shift (la bascule).
4. Je peux efficacement coacher un groupe de novice post-lancement succinctement mais puissamment, et leur apporter une expérience de réunion efficace même quand ils demandent beaucoup de temps morts.
5. Je peux lancer de nouveaux cercles avec de nouveaux praticiens, en équilibrant une expérience de processus avec l'enseignement, et aider les gens à dépasser leurs résistances initiales à la pratique.
6. Je peux confortablement entraîner quelqu'un dans n'importe quelle situation typique, y compris des PDG, des coachs internes et autres coachs externes et améliorer de façon

fiable les habilités des facilitateurs et des praticiens expérimentés, du moins quand j'ai un Master Coach comme partenaire de réflexion occasionnel.

7. J'ai obtenu la certification Master Coach et je peux entraîner même des coachs expérimentés.

### **Badge : Orchestration**

**Vue d'ensemble :** La capacité à segmenter un problème flou et compliqué en étapes pratiques distinctes et à les faire avancer; à trouver l'équilibre entre la supervision et l'exécution, particulièrement utile pour définir le chemin et donner la bonne impulsion pour le prendre.

Niveaux (chaque niveau représente un Badge à part entière):

J'ai pu démontrer à plusieurs reprises que ...

1. Je peux conduire un projet jusqu'au bout, en écartant adroitemment les obstacles.
2. Je peux recevoir un besoin, envisager un résultat final clair et le décomposer aisément en une série d'étapes efficaces pour y parvenir.
3. Je peux rester concentré sur les aspects les plus importants et dignes d'intérêt en conduisant mes projets.
4. Je peux maîtriser un projet à tel point que mon équipe et les parties prenantes peuvent se détendre avec une grande confiance parce que le projet est entre de bonnes mains.
5. Je peux rester concentré sur des résultats atteignables, sans me perdre dans une vision irréaliste, ou me laisser distraire par d'autres pistes ; mon équipe en bénéficie et mes collaborateurs apprécient.
6. Je peux mobiliser les autres pour exploiter toutes leurs capacités, même quand le besoin est flou, que le projet est complexe ou qu'ils ne sont pas aussi impliqués au départ.
7. Je peux capter le besoin le plus confus qui soit, imaginer la vision la plus juste pour activer une force de levier maximale une fois tous les éléments bien pris en compte, et le satisfaire de bout en bout, même quand cela dépend d'autres personnes.

### **Badge : GTD Ninja (Méthode GTD de David Allen: Getting Things Done)**

**Vue d'ensemble :**

La capacité à utiliser le système/processus GTD pour être/rester organisé, rester centré, accorder une attention, une présence soutenue, et s'engager de manière appropriée en fonction des apports extérieurs.

Niveaux (chaque niveau représente un Badge à part entière ):

J'ai pu démontrer à plusieurs reprises que ...

1. Je peux utiliser une organisation de base qui est déjà mieux que d'essayer de tout gérer dans ma tête.
2. Je peux utiliser un ensemble rudimentaire de pratiques GTD et démontrer parfois certains de ses avantages.
3. Je peux utiliser les principes de base de la pratique GTD avec cohérence et je me sens et apparaît comme un praticien GTD expérimenté.
4. Je peux rester organisé, présent et "en contrôle", sans procrastiner, même en jonglant avec beaucoup de projets et demandes extérieures.
5. Je peux efficacement enseigner et entraîner aux pratiques GTD grâce à mon expertise; Mes collègues ont véritablement confiance en mon système éprouvé; je suis un ninja GTD.

## Exemple de niveaux et de guide défini par le rôle @architecte des rémunérations

### Niveaux de rémunération (de I à V) et échelons par niveaux (de A à F)

Niveaux	A	B	C	D	E	F
I	1 500	1 600	1 700	1 800	1 900	2 000
II	2 150	2 300	2 450	2 600	2 750	2 900
III	3 000	3 200	3 400	3 600	3 800	4 000
IV	4 300	4 600	4 900	4 200	4 500	4 800
V	5 000	5 500	6 000	6 500	7 000	7 500

Exemple d'une organisation dans laquelle personne ne pourrait gagner plus de 5 fois le salaire d'un autre.

### Guide pour établir les niveaux des collections de Badges

Niveaux	Capacité de jugement	Niveaux de compétences
I	Le jugement à partir de l'expérience de la vie de tous les jours	Pas d'expertise spéciale, mis à part ce que s'apprend facilement
II	Le jugement que l'on peut attendre d'un adulte dans le monde professionnel	Une expertise général, des compétences faciles à acquérir
III	Le jugement attendu de qqn avec une expérience professionnelle significative et de bons mentors	Une expertise aboutie dans les compétences générales, ou une expertise significative dans des compétences techniques/spécialisées, difficiles à acquérir
IV	Un jugement bien expérimenté depuis quelques années à réussir et échouer, tout en étant capable d'évoluer solo sans aide majeure	Une expertise majeure dans des compétences techniques/spécialisées, compétences difficiles à acquérir
V	Un discernement intense et instantané issu d'une grande expérience de leader, traçant de nouvelles voies dans son domaine	Classe mondiale, une expertise de leader dans de multiples domaines techniques/spécialisés, compétences difficiles à acquérir

## Exemple de valeurs de collections de Badges

<b>Nom de la collection de Badges/Description</b>	<b>Badges de la collection</b>	<b>Niveau/échelon</b>	<b>Rémunération associée</b>
<b>Manager de projets basiques</b>	Bon sens des affaires : 1-2 Orchestration : 1-4 GTD ninja : 1-3	III-B	3 200 euros
<b>Manager de projets conséquents</b>	Bon sens des affaires: 1-4 Orchestration: 1-7 GTD ninja : 1-4	IV-D	4 200 euros
<b>Coach débutant</b>	Bon sens des affaires: 1-3 Coach en Holacracy : 1-4 GTD Ninja : 1-3	IV-A	4 300 euros
<b>Coach en holacracy, responsable de l'implication</b>	Bon sens des affaires : 1-4 Coach en Holacracy : 1-6 Orchestration : 1-4 GTD Ninja : 1-3	V-B	5 500 euros