

# Fiche de Synthèse N °15 de *MicroSave*

## Concevoir des systèmes de primes pour le personnel<sup>1</sup>

Martin Holtmann

Il y a une légère mésentente parmi les praticiens de la microfinance à propos du fait que les systèmes de primes pour le personnel bien conçus peuvent avoir des effets positifs et puissants sur la productivité et l'efficacité des opérations de l'IMF. À l'opposé, des systèmes mal développés peuvent avoir des effets nuisibles sérieux. Cette fiche expose les principes et les étapes à suivre pour concevoir des systèmes efficaces de primes pour le personnel.

### Les éléments essentiels pour tout système de primes pour le personnel :

Le plus important est que le système de primes pour le personnel soit transparent et juste, en plus d'être considéré comme tel par le personnel :

La demande de transparence signifie que :

- Les membres du personnel affectés par un système de bonus doivent être facilement capables de comprendre les mécanismes du calcul, c'est-à-dire que le système ne doit pas être excessivement complexe ;
- Le système doit contenir autant de facteurs objectifs que possible et le moins de variables subjectifs que possible ;
- Les « règles du jeu » doivent être connues par chacun et ne doivent pas être changées arbitrairement.

#### Transparence

« Il était extrêmement important pour nous de pouvoir calculer le bonus nous-mêmes. Certains d'entre nous étaient devenus soupçonneux des finances et des personnes en charge du SIG. Nous craignons qu'ils ne fassent des calculs compliqués avec malveillance dans le but de nous refuser un bonus ».

Pour se conformer à demande de justice :

- Les buts définis dans le système doivent être accessibles ;
- Les membres du personnel qui travaillent le mieux doivent en effet être récompensés avec des salaires plus élevés ;
- Chacun doit être capable d'obtenir une rémunération plus élevée en travaillant mieux et plus durement.

#### Justice

« Beaucoup d'entre nous travaillent comme s'il n'existait aucun système de primes. Nous avons été envoyés dans ce secteur difficile pour résoudre des problèmes de remboursement et de départ des clients. Mis à part la souffrance d'avoir été transférés dans cet endroit éloigné, nous avons perdu les bonus que nous avons eus l'habitude de recevoir dans nos secteurs précédents. Donc chacun d'entre nous pense que les primes ne sont plus qu'un rêve inaccessible – on a baissé les bras ! »

### Questions critiques de la conception des systèmes de primes pour le personnel

Si le conseil d'administration et la Direction d'une IMF sont

prêts à mettre en oeuvre un système de primes basé sur la performance du personnel, les questions suivantes, parmi d'autres, devront être adressées.

#### Moment d'introduction

En général, il est utile de présenter un système de primes financières seulement une fois que le personnel a reçu une formation suffisante. D'après l'expérience pratique, il est suggéré que le personnel devienne éligible pour participer à des systèmes de bonus environ six mois après avoir joint l'organisation. Avant cela, le personnel doit juste recevoir un salaire fixe (stagiaire).

#### Fréquence de paiement des primes

Le paiement des primes (un bonus par exemple), ne doit pas être interprété par les employés comme un droit et il doit être parfaitement compris que le paiement dépend entièrement de la performance de l'individu (ou du groupe) pendant la période de référence selon laquelle on attribue le bonus. Si la formule du bonus est flexible (c'est-à-dire qu'elle réagit fortement aux changements dans la production), les employés recevront des bonus mensuels différents, afin que le risque d'une « mentalité de privilège » soit contrôlable. Les paiements de bonus annuels ou semestriels ne sont pas très logiques : il devient alors plus difficile pour les employés de faire le lien entre leur récompense et leurs efforts particuliers.

#### Poids du bonus dans la rémunération totale

Il est important d'éviter les extrêmes : si la partie variable du salaire mensuel ou trimestriel est trop élevée, la plupart des gens « dans la normale » ne voudront pas travailler avec un tel système. Par conséquent, ceux qui cherchent à prendre beaucoup de risques seront attirés par le travail – de tels phénomènes ne sont évidemment pas désirables pour les IMF. D'autre part, si la partie variable du salaire est trop insignifiante, le système de bonus tel quel n'aura simplement aucune influence sur le comportement des employés – ce qui aussi ne serait pas un résultat désirable pour le système de primes. En pratique, nous constatons que pour avoir des systèmes de primes efficaces, le poids des bonus pour les officiers de crédit doit varier entre 20% et 50% de la rémunération totale.

#### Participation

« La conception d'un système de primes pour le personnel doit être participative. Les personnes du siège social ont perdu le contact avec la réalité sur le terrain et elles ne peuvent donc pas concevoir un système réussi. Bien que la consultation aurait pu impliquer un plus grand nombre de personnes et qu'elle a duré pas mal de temps, nous les avons applaudis pour avoir adopté une approche plus globale. Ensuite, nous partageons son succès et sa responsabilité si le système échoue ».

Il y a essentiellement cinq genres principaux de systèmes de primes pour le personnel :

#### 1. Systèmes individuels de primes

Avec un mécanisme individuel de primes, il y a un lien direct entre la performance individuelle et la rémunération.

<sup>1</sup> Pour de plus amples détails sur la conception de systèmes de primes pour le personnel, visiter le site Web de *MicroSave* : <http://www.MicroSave.org> dans les sections « Programme d'étude » et « Outils ».

Cependant, ces systèmes peuvent aboutir à un centre d'intérêt plutôt étroit, peuvent réduire la motivation intrinsèque des employés et, de plus, il est souvent difficile de faire la distinction entre la performance du groupe et de l'individu. Les systèmes individuels de primes sont souvent utilisés pour les officiers de crédit.

### **2. Primes basées sur le travail en équipe (systèmes de primes en groupe)**

Le but des systèmes de primes basés sur les groupes est d'augmenter la cohésion sociale du personnel et de favoriser une bonne coopération et une meilleure qualité du travail d'équipe. Parmi les inconvénients les plus importants dans de tels arrangements, il y a celui des gens qui profitent de ce système : si le déboursement de l'individu dépend de la performance du groupe entier, il devient très tentant de réduire sa contribution individuelle. Les systèmes de primes en groupe sont souvent basés sur les activités de la succursale – en particulier la mobilisation de l'épargne.

### **3. Participation des employés au capital par distribution d'actions en sus du salaire**

Ce mécanisme peut être un outil attrayant pour motiver les membres du personnel en raison de son effet positif symbolique et motivant. Grâce à cela, les employés deviennent propriétaires, donc il devrait être plus facile pour les employés d'intérioriser les intérêts de la société. Cependant, ce mécanisme fait partie des mécanismes de primes uniques et

ne conviennent pas très bien pour augmenter la performance opérationnelle à plus long terme.

### **4. Systèmes d'intéressement du personnel aux bénéfices/gains**

Les effets positifs des systèmes d'intéressement peuvent augmenter le sentiment d'identification envers l'organisation et réduire les barrières entre les employés (« nous ») et les propriétaires (« eux »). Mais ces systèmes ont aussi un nombre de problèmes potentiels. Ils forment un lien très faible entre la performance de l'individu et sa récompense. Les individus ne peuvent pas contrôler les bénéfices annuels générés et les problèmes des gens qui en profitent surgiront invariablement. Les systèmes de prime aux gains sont souvent employés pour partager les bénéfices des gains de productivité avec les cadres moyens et supérieurs de l'organisation.

### **5. Bénéfices futurs**

Ceux-ci comprennent les contributions aux pensions et autres de la Sécurité Sociale qu'une société fait au nom de ses employés. Puisque les bénéfices et contributions aux pensions augmentent typiquement avec l'ancienneté, ces bénéfices peuvent aider à réduire la rotation du personnel et attirer une main-d'oeuvre plus stable. Des plans intelligents de bénéfices peuvent aussi aider à augmenter la motivation et à réduire la rotation du personnel au niveau des cadres moyens - une ressource typiquement rare dans la microfinance.

## **10 étapes pour concevoir un système efficace de prime de personnel**

- Étape 1: **Définition et clarification des buts stratégiques de l'IMF.** C'est un processus tellement fondamental et important qu'il exige la participation de la direction (et souvent aussi du conseil d'administration).
- Étape 2: **Analyse de la culture, de la clientèle, des produits et des processus.** Nous devons connaître les opérations de l'IMF ainsi que la mentalité et les inquiétudes du personnel. À ce stade, il peut aussi être utile de mener des analyses statistiques et des exercices de coût (voir l'outil pour calculer le coût et le prix des services financiers de *MicroSave*).
- Étape 3: **Définition des objectifs du système de primes** - qu'essayons-nous de réaliser et quels résultats attendons-nous ? Aussi : quel problème essayons-nous de réparer ?
- Étape 4: **Décision sur la somme que nous sommes prêts à dépenser.** C'est le point où nous devons mener une **analyse des coûts-bénéfices** appropriée.
- Étape 5: **Décision au sujet des employés et des niveaux professionnels qui seront affectés** selon le système de primes. Suggestion : Souvent, l'introduction d'un tel système à un niveau ou une fonction organisationnelle peut créer un besoin de mettre aussi en oeuvre des systèmes à d'autres niveaux. Essayez de penser à tous les aspects !
- Étape 6: **Choix des mécanismes de primes** : salaire au mérite, salaire d'encouragement, avantages indirects, bénéfices, intéressement, ou une combinaison de ces mécanismes.
- Étape 7: **Travail de conception technique.** Cela inclut le développement et le calibrage de la formule, ainsi que le test des tableaux qui est utile (et devrait être obligatoire) pour effectuer des analyses de sensibilité et de scénarios. Cela aide à employer un processus participatif lors de la conception du système.
- Étape 8: **Test pilote** dans un environnement contrôlé. D'après les résultats du test, faites les ajustements nécessaires.
- Étape 9: **Vendre l'idée du système** au personnel. Bien entendu, si les employés ont participé à la conception, cette tâche sera facilitée.
- Étape 10: **Suivre la performance** du système. Faites les ajustements suite à des revues régulières (par exemple, tous les six mois).

### **Conclusion**

Les systèmes de primes pour le personnel doivent être développés sur mesure, puisqu'il n'y en a pas un seul qui est adapté à toutes les situations. Il est important de se rappeler qu'un système de primes est seulement une partie de « l'architecture » organisationnelle et que même le meilleur

système ne peut pas indemniser des produits ou des procédures défectueuses. Les bons systèmes de primes pour le personnel sont justes et transparents et tous doivent être régulièrement passés en revue par le management.