

Principe pour la conception de systèmes d'incitation dans les IMF

BIM n° --- – 28 janvier 2003
Brigitte Laydeker

Bonjour à tous,

Dans le BIM du 24 avril 2001 nous avons évoqué les primes et l'intéressement du personnel des IMF au travers notamment de la présentation du système mis en place par l'Alexandria Business Association. Comme nous le soulignons alors, si le sujet fait l'objet de débats, les effets négatifs de ces systèmes ne semblent pas démontrés de même que leur incompatibilité avec des activités de microfinance. Il peut exister, en fait, de bons comme de mauvais systèmes dont l'opportunité et ensuite la réussite dépendent du soin qui aura été apporté à leur conception et à leur implantation.

Il nous est donc apparu intéressant de poursuivre la réflexion sur ce thème en vous présentant une étude réalisée par Martin Holtmann de Microsave Africa et disponible sur le Microfinance Gateway ([www. microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)).

Cette étude écarte en effet volontairement toute discussion sur le bien fondé de tel ou tel programme d'incitation ou sur les raisons de leur mise en place et aborde la question sous un angle concret en s'appuyant sur la littérature disponible dans ce domaine et les leçons qui peuvent être tirées des expériences menées par certaines IMF.

En voici donc une rapide synthèse.

Concepts et définition

S'agissant de leur rémunération, les salariés s'interrogent généralement sur le montant qu'ils doivent recevoir en comparaison, notamment, de celui obtenu par des collègues ayant un niveau équivalent (distribution équitable). Leurs questions portent également sur la manière dont sont prises les décisions dans ce domaine (procédure équitable). Ils attendent d'être rémunérés selon leur contribution effective à l'entreprise (principe de justice) et que leurs salaires reflètent leur position dans la hiérarchie (cohérence du statut). La plupart de ces éléments relèvent plus de la socio-psychologie que de l'économie. Le plus souvent la motivation n'est pas seulement financière mais relève aussi du statut dans l'entreprise.

Compte tenu de ses effets importants sur le personnel dans son ensemble, il est donc important de respecter les principes suivants dans la mise en place d'un programme d'incitation salarial :

- **les mécanismes d'incitation** doivent être transparents (les membres du personnel doivent pouvoir comprendre aisément le système ; les critères d'attribution doivent être aussi objectifs que possible ; les règles doivent être connues de tous et ne doivent pas être changées arbitrairement)
- **le principe d'équité** suppose que les objectifs ou les références définis dans le schéma soient atteignables
- **l'ensemble du personnel** doit accepter que les meilleurs soient récompensés par des salaires plus élevés
- **Chaque salarié** doit être en mesure d'obtenir une prime plus importante s'il travaille plus et mieux Les facteurs influençant le choix d'un système d'incitation
-
- Les facteurs suivants sont à analyser avant l'implantation du système :
- **l'interdépendance** entre les tâches et les possibilités de mesure de la performance individuelle,
- **la composition de la force de travail** : niveau d'étude, formation professionnelle, âge, situation familiale, ancienneté, etc. (en fonction de ces éléments, le personnel ne sera pas motivé par les mêmes choses),
- **la culture d'entreprise** : la transparence et l'ouverture sont-elles importantes pour les salariés ? L'autonomie est-elle appréciée ? etc.
- l'environnement externe : niveau de syndicalisation, normes et législation sociale existantes,
- **la stratégie et la gouvernance** : un système d'incitation doit soutenir la stratégie de l'institution et il est nécessaire de s'assurer de sa cohérence avec les objectifs et les moyens mis en oeuvre. Il convient donc de s'interroger sur la manière dont sont définies la mission et la stratégie de l'IMF, sur les contrôles effectués, sur le niveau de décentralisation.
-

Les éléments critiques dans la conception d'un système d'incitation

- **Calendrier** : il est préférable d'introduire ce type de système lorsque le personnel est correctement formé. Une ancienneté d'au moins 6 mois semble nécessaire pour être éligible.
- Fréquence de paiement des primes : les bénéficiaires ne doivent pas percevoir les primes versées au titre du système d'incitation comme un élément permanent de leur salaire. Ils doivent clairement comprendre que l'obtention dépend entièrement de la performance sur une période de référence. En termes de fréquence de versement, il s'agit donc de trouver le bon rythme qui permettra aux primes de jouer leur rôle incitatif tout en ne laissant pas penser aux récipiendaires que cela constitue un « droit ». Si la formule de calcul est très élastique, dans le sens où elle varie en fonction de l'évolution de certaines données, un paiement mensuel ou trimestriel est acceptable. Dans la pratique, ces fréquences dominent car des versements semestriels ou annuels sont moins incitatifs.

-
- **Le poids du bonus dans la rémunération totale** : il dépend de facteurs culturels parmi lesquels la capacité à accepter le risque. Il faut là aussi éviter les extrêmes. Sur le terrain une part variable allant de 20 % à 50 % de la rémunération totale peut être observée.
-
- D'une manière générale, la plupart des salariés ne souhaitent pas une trop grande incertitude dans leur rémunération. Il faut également envisager une introduction progressive du système et l'accompagner d'une bonne communication.
-

Les différents types de système

- Les systèmes d'incitation individuels :
Ces systèmes où le lien entre la performance individuelle et la rémunération est direct peuvent favoriser des comportements individualistes au détriment des buts communs. La performance individuelle peut en outre être difficile à mesurer par rapport à la performance globale.

Ce type de système est donc cohérent si l'apport de chacun est mesurable et si le personnel est autonome. Il faut également que l'esprit de compétition qu'il suscite soit bénéfique à l'organisation et que la culture de l'entreprise favorise la réalisation individuelle.
- Les systèmes d'incitation collectifs :
Le but de ces systèmes est d'augmenter la cohésion de l'équipe et de stimuler la coopération ainsi que l'effort collectif. Le danger est que certains soient incités à se reposer sur la performance du groupe. Si ces comportements sont contrôlables dans des petits groupes, cela devient plus difficile dans des grands ensembles.
- Les systèmes de partage des profits :
Utilisés de longue date, ces systèmes favorisent l'identification à l'entreprise et la réduction des barrières entre les employés et les propriétaires de la structure. Ils ne permettent pas cependant de lier le versement à la performance. Par ailleurs, les individus n'ont pas de maîtrise sur la génération du profit global. Il convient donc d'envisager leur utilisation en complément d'autres systèmes.
- Les systèmes proposant des « avantages » (retraite, sécurité sociale, etc) :
Dans ce domaine, la plupart des IMF vont rarement au-delà de ce que requiert la législation du pays où elles opèrent. La mise en place d'un programme d'avantages peut cependant se révéler efficace pour fidéliser le personnel et attirer des candidats de qualité.
- L'actionnariat salarié :
Offrir la possibilité aux salariés d'acquérir des actions de leur entreprise est rare en microfinance. Un plus grand recul et l'étude des expériences qui ont pu être menées s'avèrent donc nécessaire avant de tirer des conclusions sur l'éventuelle efficacité de ce type d'incitation.

Les systèmes d'incitation selon les fonctions ou les métiers

Pour les agents de crédit, la mesure de la performance est simple et les systèmes s'appuient généralement sur des critères comme la taille du portefeuille de prêt, le nombre de prêt (stocks et flux), les crédits en retard, le pourcentage de nouveaux clients. L'expérience semble montrer que, dans ce type de métier, il vaut mieux ne pas plafonner les bonus. Le poids du critère « retards de remboursement », également, doit être significatif. Il est souhaitable par ailleurs de lier le système d'incitation de certaines équipes (informaticiens, superviseurs, etc), avec celui des agents de terrain, lorsqu'elles sont directement en relation avec ces derniers. La fréquence de paiement, enfin, peut être mensuelle ou trimestrielle. Pour le personnel chargé de collecter l'épargne, la mesure de la performance individuelle est plus difficile. Le système le plus approprié est donc un système collectif s'appuyant sur des critères tels que l'augmentation nette du nombre de comptes, l'encours des dépôts en fin de période ou l'évolution de l'indice de satisfaction des clients (si elle est mesurée). Le bonus global peut être ensuite distribué individuellement en fonction du salaire ou réparti à parts égales entre tous les membres du groupe.

Les responsables d'agence et le management intermédiaire (responsables de départements par exemple) sont des ressources clés pour les IMF. Cependant les systèmes d'incitation les concernant sont assez peu inventifs, voire inexistant pour l'encadrement intermédiaire. Pour les responsables d'agence, les systèmes ne sont pas toujours liés à ceux des agents de terrain. Leur attribuer un pourcentage du bonus global versé à leurs équipes, en y ajoutant une « composante profit » s'appuyant sur les résultats de leur agence, peut se révéler incitatif.

De la même façon, le management intermédiaire, qui a une influence importante sur le profit total de l'entreprise peut être stimulé par des critères de versement reposant sur l'amélioration de l'utilisation des ressources et la recherche de nouvelles sources de revenu. D'une manière générale, la fréquence de paiement souhaitable est trimestrielle ou semestrielle.

Les performances du « top management » sont difficiles à mesurer et il n'est pas envisageable de mettre en place des systèmes d'incitation standards. Les IMF qui ont tenté d'élaborer des systèmes pour leur personnel de direction utilisent un ensemble de critères tels que l'évolution de la part de marché, la croissance des activités, etc. La part dans la rémunération globale est par ailleurs réduite (entre 10 et 20 %) et est payée une fois par an.

Les principaux motifs d'échec des systèmes d'incitation et les leçons à tirer de l'expérience

- non prise en compte de l'histoire de l'entreprise et de sa culture,
- contradiction entre les effets des mesures d'incitation et les buts de l'entreprise,
- manque de souplesse du système et non prise en compte des contraintes externes,

- absence de cohérence entre le système et la nature du travail effectué
- utilisation de critères seulement quantitatifs alors que les critères qualitatifs sont également importants,
- laisser des consultants externes concevoir seuls le système

La réussite dans ce domaine dépend donc de l'adaptation à la culture de l'IMF, à ses produits et à son organisation. La réplique de programmes existants n'est pas souhaitable. Il convient ainsi d'envisager du « sur-mesure » en impliquant l'encadrement senior et en conservant à l'esprit que la simplicité, la transparence et la capacité à évoluer sont des gages de succès pour de tels systèmes.

- Holtmann M., Principles for designing staff incentive schemes, Nairobi, Kenya: MicroSave-Africa 2002

Brigitte Laydeker
Pour EspaceFinance