

Table des matières

Remerciements.....	4
Introduction générale.....	5
<u>Partie 1 : système de rémunération variable.....</u>	6
Introduction.....	7
Chapitre 1 : La politique Rémunération, Définition et Contexte.....	8
• Définition.....	8
• Le contenu de la rémunération	8
1. La rémunération extrinsèque.....	9
a. Directe.....	9
b. Indirecte.....	9
2. La rémunération intrinsèque.....	9
• Les objectifs de la politique de rémunération.....	10
1. Les objectifs sociaux.....	10
2. Les objectifs économiques.....	11
• Les politiques salariales	11
1. Flexibilité et individualisation.....	11
2. Orientations d'une politique salariale.....	12
3. La négociation salariale.....	12

4. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie salariale	12
• <i>La mise en place d'une politique de rémunération</i>	13
 <i>Chapitre 2 : Quel système de rémunération variable choisir ?</i>	
• <i>système de rémunération variable</i>	14
1. La politique de rémunération variable	14
a. <i>Définition et cadre théorique</i>	14
b. <i>Les critères de la rémunération variable</i>	15
2. Les formes de la rémunération variable	16
a. <i>Les primes individuelles</i>	16
b. <i>Les primes collectives</i>	16
3. L'enjeu de la rémunération variable : générer un chiffre d'affaires additionnel rentable pour l'entreprise.	18
4. Avantages et inconvénients de la rémunération variable	19
• <i>Modèles de rémunération variable : Comment procéder en pratique?</i>	20
1. Commissions à taux progressif par tranche de chiffre d'affaires.	21
2. Primes d'objectifs.	21
3. Commission sur marge nette.	22

4.	Prime	flash.
		22
5.	Rémunération par objectifs collectifs et individuels.	
		23
6.	Prime sur objectifs multiples.	
		23
7.	Rémunération aux budgets.	
		24

Synthèse	24
-----------------	-----------

Partie 2 : mise en place du dispositif de rémunération variable au sein de SOFAC

Introduction	26
---------------------	-----------

Chapitre 1 : Présentation de l'organisme « SOFAC »

• Le secteur du crédit à la consommation	27
• Evolution de l'activité	27
• Evolution de l'encours	29
• Evolution du segment du crédit automobile	30
• Fiche technique de Sofac crédit	31
• Objet social	32
• Dates clés	32
• Organigramme	32

Chapitre 2 : Elaboration et explication du modèle de rémunération variable.

	33
--	-----------

• Retrouver un système de rémunération variable motivant pour les salariés et efficace pour SOFAC.	33
--	----

1. Rémunération à base du salaire.	33
2. Rémunération à base des commissions à taux progressif par tranche de chiffre d'affaires.	34
3. Rémunération à base des Primes d'objectifs.	34
4. Rémunération aux budgets.	35
• <i>Modèle de rémunération variable aux budgets : cas SOFAC.</i>	35
1. Pour les commerciaux.	35
2. Pour le recouvrement.	36
<i>Synthèse</i>	37
<i>Conclusion générale</i>	38
<i>Bibliographie</i>	39
<i>Annexes</i>	40

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements et ma plus haute considération à mon professeur encadrant Mr Abdelhaq LAHFIDI enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir et à Mr Marwane DOUYEB, directeur financier au sien de SOFAC, qui ont bien voulu m'encadrer et me suivre tout au long de ce travail, et pour les judicieux conseils qu'ils m'ont prodigué. Qu'ils Trouvent, ici, l'expression de toute ma gratitude.

J'exprime également ma reconnaissance à l'ensemble du personnel pour leur accueil et leur ambiance agréable. Je les remercie de m'avoir fourni un cadre qui a rendu possible ma mission et l'élaboration de ce rapport.

Introduction générale

L'efficacité est un enjeu majeur pour les entreprises tant pour assurer leur développement que pour faire progresser leur rentabilité. Mais comment accroît-on l'Efficacité ?

C'est la dynamisation du dispositif de vente qui produit l'Efficacité de l'entreprise. Cette dynamisation passe par plusieurs leviers : gestion multi canal de la relation clients, outils de vente, allocation des ressources, pilotage de l'activité, management des hommes, pour ne citer que les principaux. Leur combinaison et leur mise en cohérence font la différence. L'assemblage efficace de ces leviers est propre à chaque entreprise et dépend de sa culture, de sa stratégie et surtout de sa capacité à appréhender les transformations.

La rémunération est l'un des moteurs principaux de la motivation des forces de vente ; mais si elle peut être un levier puissant, mal adaptée elle risque d'être coûteuse pour l'entreprise. Désormais, la pratique oriente les entreprises sur des rémunérations susceptibles de susciter l'engouement des salariés et de stimuler leur dynamisme. L'objectif est de les permettre de connaître leur espérance de gain dès lors qu'il déploie ses efforts vers le but que la direction leur a fixé.

Introduction

L'un des postes d'investissement les plus importants des entreprises est aussi l'un des moins bien connus : la question de la rémunération est bien souvent circonscrite à une question – nécessaire et importante – mais réductrice :

Rémunération variable : Objectifs commerciaux & Contraintes recouvrement

combien ? Plus souvent (inconsciemment) considérée par les dirigeants comme un coût qu'un investissement, la rémunération est pourtant l'un des plus puissants vecteurs de communication des valeurs de l'entreprise. Accorder une réflexion plus profonde à la définition d'une politique de rémunération variable est à l'évidence plus qu'une nécessité, c'est un facteur de compétitivité et de pérennité.

L'enjeu pour l'entreprise est clé, car non seulement un système de rémunération crée de la motivation et par voie de conséquence augmente la productivité, mais également parce que le chiffre d'affaires additionnel dégagé par "l'effet rémunération variable" est fortement générateur de marge.

Chapitre 1 : La politique Rémunération, Définition et Contexte.

1. Définition :

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

Il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la

capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Également, il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

2. Le contenu de la rémunération : (voir annexe 1)

La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie.

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, de différents services offerts aux employés.

La rémunération globale comprend aussi des éléments non pécuniaires, tel que le contenu du travail et le contexte du travail dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé.



2.1. La rémunération

c. Directe :

En première analyse la rémunération directe est composée en deux parties une partie fixe et une partie variable.

- **Partie fixe** : salaire de base et primes.
 - C'est l'élément essentiel de la rémunération.
 - Il sert de référence pour le calcul des autres prestations.
 - Il est fixé d'avance, dans sa nature et dans son mode de calcul (contrat de travail).
 - Il peut être majoré de diverses primes : Les primes pour les heures supplémentaires, primes d'ancienneté, primes de panier, prime de transport, prime de responsabilité.

- **Partie variable :** De nombreux systèmes sont utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail.

δ. Indirecte :

- **Avantages sociaux :** afin d'offrir aux employés et leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie.

Exemple : assurance vie, régime de retraite, régimes gouvernementaux...

- **Le paiement des heures non travaillées :** la rémunération pécuniaire s'applique généralement à un certain nombre d'heures. Or, il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées.

Exemple : vacances annuelles, heures de repas, période de conditionnement physique...

- **Services aux employés :** cafétéria à prix réduits, possibilité d'acheter les produits et services de l'entreprise en bénéficiant d'un escompte, le remboursement des frais de scolarité, les frais de congés ou de colloques, une voiture, repas...

2.2. La rémunération intrinsèque :

La rémunération est très subjective. C'est l'employé qui apprécie selon ses valeurs et ses objectifs personnels les différents avantages qu'il peut retirer de son travail, outre la rémunération pécuniaire. Ainsi, le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien de son milieu, et les possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail.

La possibilité de travailler dans un milieu harmonieux sous la direction de gestionnaires compétents et équitables, un contexte de travail où les objectifs sont clairement définis et où les outils nécessaires à la réalisation des objectifs sont adéquats constituent d'autres éléments qui éliminent l'insatisfaction et les frustrations au travail.

3. Les objectifs de la politique de rémunération :

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

La rémunération doit répondre à une combinaison de contraintes et elle doit donc être un compromis entre :

3.1. Les objectifs sociaux :

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- *Équité interne* : établir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés
- *Récompense de la performance, du mérite* : mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétences et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe)
- *Création d'un climat social* : implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise des décisions
- *Gestion des carrières* : mesure des capacités, analyse des potentiels.
- *Prévention de discrimination* : la rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes... etc.
- *Motivation du personnel* : une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
- *Respect de la législation*: Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum.

3.2. Les objectifs économiques

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

- *Fidélisation des salariés occupant des postes clés* : suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail)
- *Recherche de la compétence* : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation

- *Conservation de la performance* : la rémunération qui satisfait les salariés, c'est à dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. (Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux)
- *Équilibre financier* : éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

4. Les politiques salariales :

4.1. Flexibilité et individualisation :

Il faut faire un arbitrage entre la part de salaire fixe et la part aléatoire.

En ce qui concerne la rémunération aléatoire il faut répondre aux questions suivantes:

- quel arbitrage entre rémunération aléatoire et salaire garanti ? (dépend de l'organisation et de la culture interne de l'entreprise).
- quelles rémunérations aléatoires: collectives ou individuelles ? L'aléatoire collectif est uniquement fonction de des résultats de l'entreprise (efforts collectifs) ; l'aléatoire individuel se fait en fonction des performances individuelles.
- quelles modalités: rémunération immédiate ou différée ? En principe, l'aléatoire collectif est mis à la disposition du salarié de manière différée alors que l'aléatoire individuel l'est plus rarement.
- quelles procédures de mise en œuvre ?
- En ce qui concerne l'individualisation, l'entreprise doit répondre à 4 questions:
- quel arbitrage entre augmentation générale ou individuelle ?
- quelles modalités de mise en œuvre ?
- quelle part des augmentations individuelles dans l'évolution du salaire ?
- comment évaluer le mérite ? Difficultés.

4.2. Orientations d'une politique salariale :

Il faut évaluer:

- Le niveau relatif des rémunérations : pour conserver un bon personnel, il faut proposer une rémunération au moins égale à celle que proposent les autres entreprises.
- La structure interne est suivie sur trois plans : équilibre entre les différentes fonctions, importance du facteur d'ancienneté, équilibre entre les différentes populations.
- Les composantes de la rémunération totale.

- L'évolution des rémunérations dans le temps.
- La maîtrise de la masse salariale.

4.3. La négociation salariale :

Préalablement à la négociation, chacun des partenaires doit avoir un certain nombre de documents pour pouvoir discuter des salaires.

Au cours de la négociation, l'employeur ne peut prendre de décision unilatérale. En cas de désaccord, le PV mentionne les dernières propositions des deux parties.

4.4. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie salariale :

La mise en place d'une stratégie salariale repose sur :

- Les modes et outils de production et de distribution.
- La position compétitive sur le marché.
- La culture et les valeurs.
- L'actionnariat.
- L'organisation.

Il faut faire une analyse de l'environnement externe, interne. Ensuite, on détermine des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) de politique des salaires. Il est ensuite possible de choisir les actions et de les mettre en œuvre. En dernier lieu, il convient de contrôler et de corriger ces actions.

5. La mise en place d'une politique de rémunération :

Étape 1 - Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération :

Pour que la rémunération devienne un moyen de gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Avant même de parler de rémunération, il faut donc clarifier les objectifs de l'entreprise en se posant quelques questions.

- Quels sont nos objectifs de développement?
- Quelles sont les perspectives d'avenir?
- L'entreprise évolue-t-elle dans un marché très compétitif?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation?
- Quelle est la capacité de payer de l'entreprise?
- Quel investissement l'entreprise désire-t-elle faire dans son capital humain?

En principe, Pour la rémunération, il suffit d'avoir à l'esprit les enjeux organisationnels afin d'identifier des stratégies cohérentes avec les orientations.

Étape 2 - Identifier et choisir les éléments de la rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements

attendus :

Les dirigeants doivent préciser les buts qu'ils souhaitent atteindre avec la politique de rémunération. À partir de là, il sera plus facile d'en choisir les composantes. Les questions suivantes permettent de déterminer le type de rémunération à offrir:

- La participation des employés aux décisions quotidiennes est-elle un facteur important?
- Y a-t-il des risques élevés que les employés soient attirés par l'offre d'un concurrent?
- L'avenir de l'entreprise repose-t-il sur la recherche et le développement effectués par certains employés?
- La main-d'œuvre représente-t-elle un avantage concurrentiel?
- Manque-t-on de main-d'œuvre?
- L'entreprise doit-elle recruter des gens possédant une grande expertise?

Toutes ces questions démontrent bien que plusieurs facteurs influencent directement le choix des éléments qui composeront la politique de rémunération. Lors de cette deuxième étape, il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction des facteurs identifiés. Ensuite, il faut choisir les formes de rémunération qui appuieront le développement de l'organisation.

Chapitre 2 : Quel système de rémunération variable choisir ?

1. système de rémunération variable :

La rémunération indexée sur des critères de performance est aujourd'hui répandue tant pour les dirigeants que pour un nombre croissant de salariés. Elle est un moyen d'aligner les intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise, ainsi qu'un moyen pour atténuer les conflits entre dirigeants et actionnaires ; Vernimmen.

1.1. La politique de rémunération variable :

a. Définition et cadre théorique :

Les politiques de rémunération variable (selon lesquels, la rémunération des travailleurs est liée dans une certaine mesure à la performance individuelle ou collective) correspond à un salaire différent du salaire "normal" ("fixe") dans la mesure où cela suppose une part d'incertitude, tant pour l'employeur que pour le(s) salarié(s). Il existe donc un lien entre le salaire (à savoir, la somme d'argent) que le salarié reçoit et la performance individuelle ou collective. Il peut s'agir de la performance d'un salarié à titre individuel, d'équipes ou de services, mais également d'établissements, d'entreprises ou de groupes d'entreprises.

La rémunération variable est celle qui dépend de ce que le salarié produit réellement. Il s'agit de la rémunération variable à l'output ou à la performance. Depuis longtemps, il y avait une controverse concernant l'effet des incitations monétaires (les récompenses contingentes à la performance) sur le comportement des salariés. Tandis que les études en économie et en psychologie prouvent que les récompenses contingentes à la performance peuvent mener à une réduction d'effort des salariés, en particulier dans le cas des activités qui sont intrinsèquement motivées, les études en économie supposent généralement que de telles incitations monétaires agissent en tant que stimulus positif sur la performance des travailleurs [Gibbons, 1998 ; Holmström et Milgrom, 1994 ; Prendergast, 1999].

Les économistes font l'hypothèse que les salariés ne travaillent pas pour rien et que leur effort cognitif est une ressource rare qu'ils cherchent à allouer stratégiquement. Pour Gibbons [1997] et Lazear [2000], dans la vie réelle, l'effort est motivé par la perspective des gains censés en résulter. Les incitations monétaires sont censées augmenter la performance en soutenant l'effort de l'individu, par exemple en l'amenant à se fixer des buts plus élevés ou à développer un intérêt accru pour la tâche [Bonner et Sprinkle, 2002]. Si les salariés ne sont pas rémunérés de manière contingente à leur performance ou si cette rémunération est insuffisante, ils risquent fort de ne pas mettre en oeuvre un effort cognitif suffisant pour révéler leurs véritables préférences.

b. Les critères de la rémunération variable :

Afin de motiver les salariés, prendre en compte leurs résultats, l'employeur a la possibilité de faire varier la rémunération. Dans ce cas, le salaire effectivement perçu par le salarié varie en fonction de critères qui sont définis par l'employeur. Pour être valable, la clause des objectifs doit fixer des objectifs raisonnables, dans le sens où ils doivent être réalistes et réalisables,

compte tenu, de première part, de la situation économique du secteur professionnel dans lequel intervient le salarié, de deuxième part, du niveau de compétence de ce dernier.

Les critères doivent être objectifs, suffisamment précis et reposer sur des éléments facilement vérifiables pour ne pas dépendre de la seule volonté de l'employeur.

Il existe deux grands facteurs d'évaluation :

- **Les critères quantitatifs :** la quantité de production a pendant longtemps été le principal critère de rémunération variable. Ce critère est toujours un instrument de mesure très important pour le salaire au rendement, mais il n'est certainement pas le seul et unique critère utilisé.
- **Les critères qualitatifs :** des facteurs tels que le nombre d'articles défectueux produits, les retours des clients et le taux d'accidents du travail peuvent également être pris en compte (satisfaction du client, sens d'engagement, esprit d'équipe ...)

L'efficacité du régime de rémunération variable est aussi fonction de la qualité de sa gestion et son contrôle. Les conditions de succès les plus souvent associées aux régimes de rémunération variable sont la qualité de l'information, de la formation et de la participation du personnel. Cela implique la sensibilisation aux objectifs des régimes et l'explication du mode de calcul des salaires.

1.2. Les formes de la rémunération variable :

De nombreux systèmes sont utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail.

a. Les primes individuelles :

Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

D'autres types de gratifications individuelles sont observables dans le domaine de la production, tel que le système de salaires aux pièces :

REMUNERATION = SALAIRE D'UNE PIECE X NOMBRE DE PIECES PRODUITES

b. Les primes collectives :

L'aléatoire collectif, fonction des résultats de l'entreprise ou de l'unité de travail, vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité. Il développe le sentiment d'appartenance à une collectivité et soude les équipes. Son caractère aléatoire évite l'assimilation à un avantage acquis et l'intégration à terme au salaire garanti.

1. L'intéressement

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire basé sur :

- Les résultats de l'entreprise. Dans ce cas, il est défini par rapport à des indicatifs financiers ou comptables mesurant la rentabilité de l'entreprise tels que, par exemple, le bénéfice fiscal ou comptable.
 - La performance de l'entreprise. Dans ce cas, il est évalué en fonction de l'atteinte d'objectifs, ou de l'amélioration de la productivité.
- (Ces deux types d'intéressement peuvent être mixés).

Le choix des formules d'intéressement est large. Certains principes doivent être respectés :

- L'intéressement doit avoir une signification économique, refléter les progrès de l'entreprise (productivité, résultats financiers) et avoir un caractère aléatoire, c'est-à-dire ne jamais garantir un minimum de versement.
- La somme globale à distribuer doit résulter systématiquement de la formule de calcul définie dans le contrat.
- Les modalités de répartition ne peuvent retenir que des critères objectifs et ne doivent pas avoir pour effet d'exclure un trop grand nombre de salarié.

2. La participation

Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont placées.

Calcul de la réserve spéciale de participation :

$$R = \frac{1}{2} (B - 5C/100) \times S/VA$$

B = bénéfice net de l'exercice, déduction faite de l'impôt correspondant

C = capitaux propres de l'entreprise

S = salaires de l'entreprise

VA = valeur ajoutée de l'entreprise

Pour qu'une réserve de participation puisse être constituée, il faut donc : non seulement que cet exercice se traduise par un bénéfice mais encore que ce bénéfice soit supérieur à 5% des capitaux propres.

3. L'épargne salariale.

o Le plan d'épargne d'entreprise :

Système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer avec l'aide de celle-ci à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Il peut être alimenté par : le montant de l'intéressement des salariés, la participation des salariés aux résultats, les versements volontaires des salariés (ne peuvent excéder le quart de leur rémunération annuelle) et les versements complémentaires de l'entreprise appelés abondement.

o L'actionnariat :

Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial ; le fait d'être actionnaire de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés.

o Les stocks options :

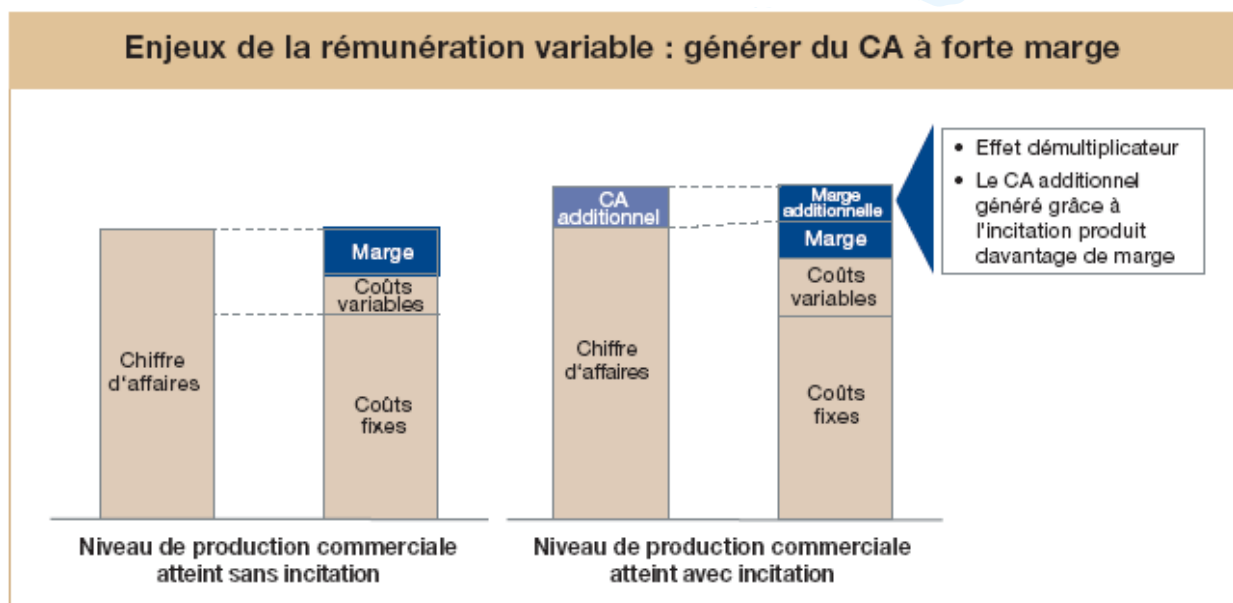
Ce mécanisme, purement facultatif, consiste pour une entreprise, à offrir aux membres de son personnel salarié (ou à certains d'entre eux) la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de la société à un certain prix, fixé au jour où l'option est consentie. Les bénéficiaires disposent, pour lever leur option, d'un délai pendant lequel le prix d'option ne varie pas en principe. Ainsi, en cas de hausse de la valeur de l'action, une plus-value peut être acquise.

Les stocks options représentent un risque nul pour le salarié et des gains potentiels extrêmement importants. Les plans d'options permettent de fidéliser les salariés, en leur imposant un délai avant la levée d'option. Ils sont également un facteur de reconnaissance.

1.3. L'enjeu de la rémunération variable : générer un chiffre d'affaires additionnel rentable pour l'entreprise.

Du plus basique (fondé sur une commission) au plus sophistiqué (coefficients pondérateurs, critères qualitatifs par exemple), les systèmes de rémunération variable ont tous un point commun : ils sont le fruit le compromis et à ce titre, optimisables. Ces compromis s'expriment dans plusieurs domaines :

- L'objet de la rémunération variable qui peut être lié à la nature du métier (l'activité, les moyens utilisés, les efforts réalisés, ...) ou à ses résultats (la performance commerciale).
- Le choix des critères à prendre en compte tels que le chiffre d'affaires, la marge, le nombre de nouvelles affaires / de nouveaux clients, le nombre de rendez-vous réalisés, ...
- La simplicité et l'équité du système : plus le système se veut juste, plus il sera complexe car il doit tenir compte de la diversité des composantes du métier, des produits vendus, des priorités, du temps passé, ...



Source : Capgemini Consulting

Si l'on admet que la rémunération variable est un facteur de motivation (car elle répond à une de leurs attentes fondamentales) et qu'elle permet de vendre plus, on constate alors que le chiffre d'affaires additionnel généré est porteur d'une marge supplémentaire pour l'entreprise. L'entreprise dégage une marge dès lors que l'ensemble de ses coûts fixes et variables a été plus que "payé" par le chiffre d'affaires. Par ailleurs, il est bien évident que même s'il n'y avait pas de système d'incitation, les commerciaux produiraient néanmoins une certaine quantité de richesse. Le fait de les intéresser par une rémunération variable les fait simplement produire plus, ce qui permet d'optimiser les coûts et les capacités de production. Or, c'est bien cette production supplémentaire amputée des coûts variables qui génère davantage de marge.

pour l'entreprise, car elle est nette de tous les coûts. La rémunération variable est donc directement créatrice de "chiffre d'affaires à marge", la production additionnelle stimulée par la rémunération variable étant génératrice de marge pour l'entreprise.

1.4. Avantages et inconvénients de la rémunération variable :

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
● Gestion simple si le système est simple. ● Motiver le salarié dont la rémunération dépend étroitement de l'atteinte de ses objectifs. ● Favorise les vendeurs les plus productifs : Les salaires sont en fonction des performances alors les résultats sont conditionnés par l'effort fourni. ● Permet parfois d'atteindre les salaires les plus élevés de l'entreprise. ● Permet de valoriser des contributions précises et alignées sur la stratégie et sur les objectifs d'affaires. ● La rémunération pourra ainsi varier d'un mois sur l'autre ; elle peut baisser en toute légalité en cas de diminution importante d'activité, sous réserve notamment de respecter le Smic et le minimum conventionnel.	● Des inégalités croissantes (amplification des écarts si les salaires de base inéquitables; logique d'entreprise à deux vitesses) ● Une tendance à l'individualisme (travailler seulement pour ses propres intérêts ; négliger la dimension de l'équipe et des participants à un projet ou à un processus de travail) (ne plus rien faire sans contrepartie monétaire). ● Une démotivation fréquente (dé sécurisation des collaborateurs, pour qui une part très importante du revenu est en jeu; compétitivité interne démesurée et dégradation du climat de travail ; tendance à considérer les bonus comme normaux, donc comme un dû ; frustration résultant de la comparaison avec d'autres, peut-être mieux lotis).

2. Modèles de rémunération variable : Comment procéder en pratique ?

Tous les experts l'affirment : la rémunération variable doit être à la fois stimulante et motivante. Pour être stimulante, elle doit inciter le salarié à porter ses efforts et son action sur les points qui permettent d'augmenter le business et la rentabilité de l'entreprise. Sur ce point, les managers considèrent que la rémunération doit être un variable stimulant les ventes et non l'inverse. Exit les rentes de situation où le salarié, quelle que soit son activité, est

commissionné sur le chiffre d'affaires de son secteur ou pire encore sur les commandes provenant « naturellement » de ce dernier.

Pour être motivante, la rémunération variable doit être calculée à partir d'indicateurs de performance sur lesquels le commercial a une influence déterminante. Elle doit aussi permettre une espérance de gain significative au moins égal au quart du salaire de base pour influencer le comportement du collaborateur. Désormais, la pratique oriente les entreprises sur des rémunérations susceptibles de susciter l'engouement des salariés et de stimuler leur dynamisme. L'objectif est de permettre au salarié de connaître son espérance de gain dès lors qu'il déploie ses efforts vers le but que la direction lui a fixé.

Voici, à titre d'illustration, dans le tableau ci-après, les différents systèmes de rémunération variable pratiqués, leurs caractéristiques et leur efficacité en termes de stimulation et de motivation.

2.1 Commissions à taux progressif par tranche de chiffre d'affaires.

Procédé très stimulant car la rémunération présente un pourcentage du chiffre d'affaires, le taux des commissions s'accroît en fonction des ventes, ce qui nécessite des produits ou services où la marge progresse en fonction du volume.

Outre le salaire fixe prévu dans leur contrat de travail, les salariés percevront une prime mensuelle correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires personnellement réalisé le mois précédent.

Ce pourcentage sera appliqué par tranches de chiffre d'affaires réalisé suivant les modalités suivantes :

- ✓ Première tranche : pour la partie du chiffre d'affaires comprise entre 0 et ∞ dhs : pas de pourcentage ;
- ✓ Deuxième tranche : pour la partie du chiffre d'affaires comprise entre ∞ et ∞ dhs : X%...

Exemple :

Chiffre d'affaires en dhs	Pourcentage
0 à 10 000	2 %

10 000 à 20 000	3 %
+ 20 000	4 %

2.2 Primes d'objectifs

Il s'agit de rémunérations variables fondées non plus sur le seul critère chiffre d'affaires, mais sur des performances, c'est-à-dire, le résultat atteint par rapport à des objectifs définis à l'avance. Les objectifs peuvent être divers :

- Augmentation du nombre de ventes,
- Augmentation du nombre de clients, diminution des impayés...

Repose sur l'attribution d'une prime cible (un montant plafonné) à objectifs atteints. Les montants sont indexées sur des objectifs établis au préalable à échéance mensuelle, ou trimestrielle, tels que les ventes mais aussi la pénétration d'un nouveau marché de distribution, la fidélisation de la clientèle ou encore un taux de nouveaux clients.

Exemple :

Objectifs	Montant des primes
Croissance de $\geq$ % du CA	200 dh
Croissance de + de $\geq$ % du CA	500 dh
15 % de nouveaux clients	190 dh
Progression supérieure à 15 % de nouveaux clients	350 dh

2.3 Commission sur marge nette

Le salarié perçoit un pourcentage sur la marge en fonction de son importance. Outre le salaire fixe prévu dans son contrat de travail, le salarié percevra un intéressement sur la marge dégagée par l'entreprise sur chacune des affaires apportée personnellement à la société.

La marge est la marge nette qui est la différence entre le prix de vente HT du produit et le coût de revient qui inclut également les frais de structure et frais de fonctionnement de l'entreprise. Elle est rapportée en pourcentage du CAHT.

Rémunération variable : Objectifs commerciaux & Contraintes recouvrement

Exemple :

Marge	Primes
Marge inférieure à <> % du CA	<> % de la marge
Marge comprise entre <> % et <> % du CA	<> % de la marge
Marge supérieure à <> % du CA	<> % de la marge

2.4 Prime flash.

Le salarié perçoit une prime sur un objectif ponctuel. A titre d'exemple les salariés percevront une prime exceptionnelle individuelle de 550 dhs brut s'ils atteignent le score <> d'ici le X= date.

2.5 Rémunération par objectifs collectifs et individuels.

Il s'agit de rémunérations variables dont une partie est déterminée par rapport à l'atteinte des objectifs collectifs fixés par l'entreprise, et individuels, fixés par le manager.

Outre le salaire fixe prévu dans son contrat de travail, le salarié percevra chaque mois deux primes sur des objectifs mensuels. L'une sur un objectif prévu au niveau de l'entreprise et l'autre sur la réalisation d'un objectif personnel.

Exemple :

Objectif entreprise : Croissance du CA en % par rapport à l'exercice précédent	Montant des primes dhs
En dessous de <> % du CA	80
de <> % à <> % du CA	100
Au-delà de <> % du CA	200

Objectif personnel CA réalisé	Montant des primes dhs
<> dh de CA	100
<> dh de CA	250
<> dh de CA	500

2.6 Prime sur objectifs multiples.

Rémunération variable : Objectifs commerciaux & Contraintes recouvrement

Le salarié perçoit des primes sur objectifs multiples. Outre le salaire fixe prévu les salariés percevront chaque mois des primes calculées par rapport aux trois objectifs du tableau ci-après.

Chaque prime n'est versée que si le seuil est atteint et au-delà un prorata. Chaque prime est plafonnée à hauteur de 150 %.

Exemple :

Objectifs	Seuil	Primes si l'objectif est atteint à 100 %
Respect du CA	80 %	450 dh
Réduction des coûts	95 %	600 dh
Maîtrise de la marge Brute	70 %	1 200 dh

2.7 Rémunération aux budgets

Le commercial bénéficie d'une rémunération calculée selon le respect de plusieurs critères chiffrés sur lesquels il a une influence déterminante.

Synthèse :

La politique de rémunération est un levier essentiel de l'entreprise pour améliorer la productivité des salariés. A la rémunération directe qui peut se décomposer en salaire de base (partie fixe), salaire de performance ou bonus (partie variable) et diverses primes, peuvent s'ajouter des périphériques d'ordre collectif comme l'intéressement, la participation financière et le plan d'épargne. Un bon système de rémunération doit être, avant tout, facilement compréhensible et concilier des impératifs aussi divers que l'équité sociale, la bonne gestion de l'entreprise et les forces du marché.

Pour être efficace, l'organisation doit mettre des systèmes de rémunérations en phrases avec ses positions stratégiques par rapport à ses salariés et tout comme à l'environnement externe.

SOFAAC

Introduction

La rémunération variable représente un accélérateur fort, Elle permet d'avoir un système de contrôle moins lourd que dans le cas du fixe, la forme de rémunération incitant, par elle-même, les représentants à travailler.

Dès lors, la question se pose pour le management de savoir comment optimiser son système de rémunération variable. La réponse se situe dans la combinaison de ces 6 éléments structurants :

- Le mécanisme de base de la rémunération variable : commissionnement ou mesure d'un résultat/objectif ;
- Le poids de la rémunération variable par rapport au salaire fixe ;
- La répartition entre rémunération individuelle et rémunération collective ;
- Le rapport entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs ;
- La fréquence de versement.

Le point délicat consiste à placer le curseur au bon niveau pour chacun de ces paramètres et à être vigilant quant à l'équilibre général du système : il se doit d'être équitable pour les commerciaux (juste et cohérent par rapport à leur activité) sans être trop complexe, faute de quoi il n'est plus opérationnel et ne peut plus être piloté par les managers.

Le sujet de la rémunération variable est éminemment sensible dans l'entreprise : il influe sur la motivation des commerciaux et concerne l'aspect financier de leur collaboration dans l'entreprise. Il est donc à manier avec précaution.

Chapitre 1 : Présentation de l'organisme « SOFAC ».

1. Le secteur du crédit à la consommation :

Le secteur du crédit à la consommation s'est développé au Maroc avec l'essor du marché de l'automobile. La réglementation de la vente à crédit des véhicules par le Dahir du 17 Juillet 1936 était à l'origine de la création de sociétés de financement d'achat à crédit de véhicules. La conclusion de

partenariats avec des opérateurs étrangers et l'entrée sur le marché de nouveaux établissements ont permis de diversifier l'offre avec une large gamme de produits et de formules de prêt. Les opérateurs du secteur sont les sociétés de crédit à la consommation et les banques de réseau, qui se sont également positionnées depuis quelques années sur ce segment particulièrement porteur. Du fait de la non publication des données spécifiques à ce secteur d'activité par les banques, les seules statistiques disponibles sont celles publiées par l'Association Professionnelle des Sociétés de Financement (APSF) qui regroupe les opérateurs du secteur du crédit à la consommation ainsi que d'autres sociétés de financement.

Les sociétés de crédit à la consommation, au nombre de 28, proposent deux types de crédits :

- le crédit affecté, destiné à financer l'acquisition de véhicules, vélomoteurs ou équipements ménagers divers ;
- le crédit personnel ou non affecté qui n'est subordonné à l'achat d'aucun bien spécifique (crédit direct et crédit revolving).

1.1 Evolution de l'activité :

Au cours de ces dernières années, le secteur du crédit à la consommation (hors banques) a connu une période de forte progression de l'activité (1996-1998), suivie d'une période de consolidation qui a débuté en 1999 et qui s'est poursuivie jusqu'en 2002.

a. Période de forte progression de l'activité (1996-1998)

Entre 1996 et 1998, les crédits distribués ont enregistré une forte progression de 93,1%, passant de 4,4 milliards de dirhams en 1996 à 8,5 milliards de dirhams en 1998. Cette évolution traduit notamment :

- l'agressivité commerciale des sociétés du secteur auprès des fonctionnaires, réputés moins risqués que les employés du privé, et le succès du crédit personnel auprès de cette clientèle ;
- le lancement de la voiture économique, qui a entraîné une forte demande en crédit automobile.

Cette forte croissance s'est accompagnée d'une détérioration des risques du fait, notamment, du surendettement des fonctionnaires qui constituaient l'essentiel du portefeuille et de pratiques parfois non déontologiques de la part de certains revendeurs d'équipements domestiques (crédits affectés fictifs).

b. Ralentissement de l'activité à partir de 1999

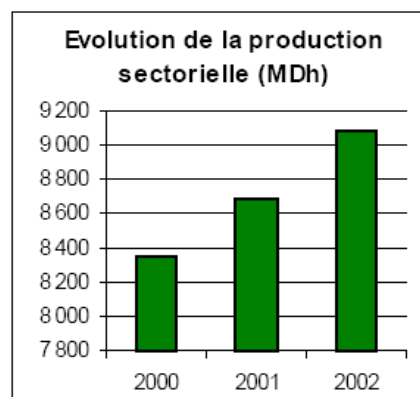
En 1999, les mesures prises par le gouvernement pour limiter le surendettement des fonctionnaires, la baisse continue du taux effectif global (TEG) instauré par les autorités monétaires ainsi que le contexte économique peu porteur ont incité les sociétés de crédit à la consommation à ralentir leur activité afin d'assainir leur portefeuille et améliorer la gestion des risques. Dès 1999, les crédits distribués ont enregistré une faible progression (+1,5%) à 8,6 milliards de dirhams. Le ralentissement de l'activité s'est poursuivi en 2000. La production relative à cet exercice a atteint 8.358 millions de dirhams, en baisse de 3,5% par rapport à 1999.

c. Redémarrage de l'activité à partir de 2001

En 2001, conséquence d'une demande en crédits plus importante que les années précédentes, la production réalisée par les sociétés de crédits à la consommation a connu une progression annuelle de 3,8%. L'exercice 2002 a confirmé la reprise de l'activité. La production a progressé de 4,6% pour atteindre 9.080 millions de dirhams.

Production sectorielle			
en millions de dirhams	2000	2001	2002
Production	8 358	8 680	9 080
Evolution en %	-3,5%	3,8%	4,6%

Source APSF



Source APSF

La répartition par affectation des crédits distribués révèle que la part des prêts non affectés dans la production globale du secteur continue de croître, passant de 67,4% en 2000 à 74,5% en 2002. Avec une production globale de 6,8 milliards de dirhams en 2002, ce segment a enregistré une progression annuelle de 7,1%.

Les prêts affectés enregistrent, quant à eux, une baisse de 2,2% par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à 2,3 milliards de dirhams. Les efforts commerciaux sont déployés essentiellement au niveau du crédit non affecté dans la mesure où il présente un risque moins important que le segment affecté, principalement constitué de crédits auto.

Répartition par affectation des crédits distribués							
MDH	2000	% total	2001	% total	2002	% total	(%) 02/01
Prêts affectés	2 724	32,6%	2 364	27,2%	2 313	25,5%	-2,2%
Equipement domestique	539	6,4%	470	5,4%	449	4,9%	-4,4%
Véhicules	1 952	23,4%	1 738	20,0%	1 864	20,5%	7,2%
Autres	233	2,8%	156	1,8%		0,0%	ns
Prêts non affectés	5 635	67,4%	6 316	72,8%	6 767	74,5%	7,1%
Total secteur	8 359		8 680		9 080		4,6%

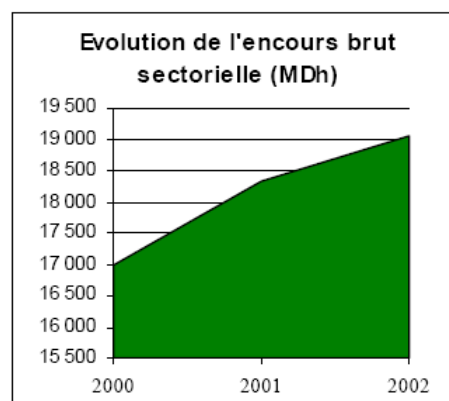
Source APSF

1.2 Evolution de l'encours :

L'encours global du secteur a atteint 19 milliards de dirhams en 2002, en progression de 4% par rapport à 2001.

Encours brut sectoriel			
en millions de dirhams	2000	2001	2002
Encours brut	16 977	18 335	19 065
Evolution en %	10,7%	8,0%	4,0%

SOURCE APSF



Source APSF

La répartition par affectation des encours confirme la tendance observée au niveau de la production. L'encours des prêts non affectés représente, au 31 décembre 2002, 71,5% de l'encours global, contre 28,5% pour le crédit affecté. Le taux de créances en souffrance du portefeuille a atteint 17,5% à la fin de l'exercice 2002. L'analyse des créances en souffrance révèle que le segment du non affecté présente un risque moindre que le crédit affecté. Le taux de créances en souffrance inhérent au crédit non affecté s'élève à 11,5%, contre 32,4% pour le crédit affecté.

1.3 Evolution du segment du crédit automobile :

Le secteur du crédit automobile, principal segment d'activité de Sofac Crédit, a connu de nombreuses mutations au cours de ces dernières années. Ainsi, au début des années 50, le marché du crédit à la consommation se limitait au crédit automobile. Avec l'évolution de la demande des clients, le marché s'est élargi au crédit d'équipement des ménages pour s'orienter, au début des années 90, vers le crédit personnel. Durant la période (1991/1994), le segment du crédit automobile a subi une tendance baissière, conséquence d'une conjoncture économique défavorable et d'une réglementation fiscale favorable à l'importation des véhicules d'occasion. En 1995, la commercialisation de la voiture économique et les changements intervenus en matière douanière ont favorisé la croissance du segment de l'automobile. Durant la période 1995-1999, la production relative au crédit automobile a connu un développement rapide pour représenter, en 1999, 26,1% de la production globale du secteur du crédit à la consommation, contre 21,1% en 1997, conséquence de la bonne tenue des ventes de voitures neuves ainsi que la multiplication des possibilités de financement.

A partir de l'exercice 2000, la tendance s'est inversée. La production réalisée dans le cadre du "crédit auto" a entamé une phase baissière, qui s'est poursuivie en 2001.

La production réalisée en 2001 a atteint 1.738 millions de dirhams, en baisse de 10,9% et 23,3% respectivement par rapport à 2000 et 1999. Les facteurs explicatifs de cette tendance baissière sont comme suit :

- l'évolution peu favorable du secteur de l'automobile,
- le risque élevé inhérent au "crédit auto", incitant les sociétés de crédit à la consommation à privilégier une sélectivité accrue de la clientèle, au détriment de l'effet de volume.

En 2002, le secteur du crédit à la consommation a enregistré une reprise du segment automobile. Avec une croissance annuelle de 7,2%, la production de l'exercice 2002 relative au crédit automobile a atteint 1.864 millions de dirhams.

1. *Fiche technique de SOFAC :*

Dirigeants :

- *Président du Conseil d'Administration* : Ali HARRAJ
- *Directeur Général* : Hicham KARZAZI

Informations sur la société :

- *Raison sociale* : SOFAC
- *Siège social* : 57. Boulevard Abdelmoumen - Casablanca - 20 000
- *Secteur d'activité* : Sociétés de Financement et Autres Activités
- *Commissaire aux comptes* : FIDAROC & DELOITTE
- *Téléphone* : (022) / (020) 42 96 96

Informations financières :

- *Exercice* : 2009
- *Capital actuel* : 141 666 400,00
- *Chiffre d'Affaire* : 622 874 000,00

- *Nombre d'actions* : 1 416 664
- *Dividende (en MAD)* : 0,00
- *Résultat Net* : -11 495 000,00
- *Valeur nominale* : 100
- *Comptes Approuvés par AGO du* : 24/05/2010

Principaux actionnaires au 30/06/2010 :

- *CDG* : 45,99 %
- *POSTE DU MAROC* : 39,29 %
- *Divers actionnaires* : 5,07 %
- *SCR* : 4,86 %
- *RCAR* : 4,79 %

2. Dates clés :

- *1947* : Création de la société sous le nom de SOVAC.
- *1956* : A l'indépendance, la société prend la dénomination de SOVAC MAROC.
- *1963* : La dénomination de la société devient SOFAC CREDIT.
- *1973* : Introduction à la bourse des valeurs de Casablanca.
- *1994* : Privatisation de la société par l'arrivée d'actionnaires de référence dans le capital.
- *1999* : *La CDG* ; Caisse de Dépôt et de Gestion devient l'actionnaire de référence de SOFAC Crédit.

3. Objet social :

SOFAC opère dans le secteur du crédit à la consommation. C'est une société de financement vouée à la maîtrise des risques liés à la gestion des services financiers et des prestations complémentaires des particuliers.

La société est agréée en qualité de société de financement conformément aux dispositions du dahir portant Loi n° 1-93-147 du 15 Moharrem 1414 (6 Juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle. Elle est habilitée à collecter auprès

du public des fonds d'un terme supérieur à deux ans. La société a pour objet d'apporter son concours financier en vue de permettre à toute personne physique ou morale d'acquérir tous biens mobiliers ou immobiliers. La société pourra réaliser cet objet soit seule, soit en participation tant au Maroc qu'à l'Etranger. Elle pourra, en vue de la poursuite de son objet, effectuer toutes opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières, constituer toutes sociétés ou associations sous quelque forme que ce soit, faire tous apports en nature et toutes souscriptions dans toutes sociétés existantes ou à créer. La société pourra concevoir, mettre en oeuvre et utiliser tous instruments financiers et de crédit susceptibles de permettre ou de faciliter la réalisation desdites opérations. D'une manière générale. La société pourra effectuer toutes opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social dont les différents éléments viennent d'être précisés ou simplement susceptibles d'en favoriser la réalisation ou le développement.

4. Organigramme : (voir annexe 2)

Chapitre 2 : Elaboration et explication du modèle de rémunération variable.

1. Retrouver un système de rémunération variable motivant pour les salariés et efficace pour SOFAC.

Que se soit pour les salariés de recouvrement ou pour les commerciaux le dispositif mis en place doit être :

- Motivant ;
- Pas trop compliqué pour être piloté ;
- En forte adéquation avec la stratégie ;
- Non rigide, adaptable ;
- Non Contourné par les commerciaux ou par les salariés du recouvrement ;
- Pas assez sélectif.

On a choisi les quatre systèmes ci après, qui répondent à ces critères pour qu'on puisse à la fin élaborer notre modèle en s'inspirant d'un d'entre eux.

1.1 Rémunération à base du salaire.

Cette rémunération est sécurisante pour le salarié, surtout lorsque l'activité économique du secteur dans lequel il travaille est sujette à de grandes fluctuations.

Certes, elle permet de faire accepter des missions importantes pour la société, que le salarié négligerait s'il était rémunéré exclusivement au pourcentage sur les ventes. Mais ce mode de calcul n'est pas stimulant. C'est là une objection majeure surtout lorsque les résultats de la vente dépendent principalement des efforts et des qualités personnelles des salariés (par exemple si l'entreprise ne fait presque pas de publicité ou de promotion des ventes).

Plus de ça, cette rémunération peut être discriminatoire en favorisant les anciens salariés (salaires importants) au détriment parfois des jeunes (salaires faibles) ambitieux et de grande qualité qui pourraient avoir de gros gains avec d'autres systèmes de rémunération (à base d'un pourcentage du CA, primes, bonus...)

In fine, l'adoption d'un tel système nécessite un contrôle strict de l'activité des salariés.

1.2 Rémunération à base des commissions à taux progressif par tranche de chiffre d'affaires

Si la rémunération présente un pourcentage du chiffre d'affaires, le salarié a tendance à se consacrer uniquement aux ventes qui maximisent son revenu. Dans ce cas, le salarié ira vers les affaires les plus faciles et les plus rentables pour lui. Ses objectifs personnels peuvent être en contradiction avec ceux de l'entreprise. Alors pour remédier à cette situation on peut associer à chaque tranche de chiffre d'affaire réalisée une rémunération égale à un pourcentage du CA, qui ne peut être encaissé qu'après la réalisation d'un objectif bien déterminé (mesurable et réalisable).

Cette formule de rémunération est très stimulante, certes, elle favorise les bons salariés mais elle peut être source des conflits entre personnels puisqu'elle ne limite pas les gains anormalement élevés.

1.3 Rémunération à base des Primes d'objectifs

De manière générale, cette rémunération offre plus de souplesse à l'entreprise car le salarié percevra des primes d'objectifs mensuels. Et dans ce cas il bénéficie d'une rémunération calculée selon le respect de certains critères chiffrés. Autrement dit, il s'agit de fixer plusieurs objectifs à atteindre et c'est par rapport au degré de réalisation de ces objectifs que le salarié perçoit ou non une rémunération fixée ex ante (prime).

Mais cette forme de rémunération doit être subordonnée à l'adhésion du salarié aux objectifs. Leur fixation relève d'intérêts opposés : le salarié préfère que leur niveau soit le plus faible possible, tandis que l'entreprise n'a pas intérêt à rémunérer la réalisation d'objectifs minorés. Bref, le versement d'une somme qui récompense un effort précis. D'où l'importance d'avoir des objectifs fixés de manière concertée et équilibrée au regard du marché, des objectifs suffisamment élevés pour être motivants mais pas trop non plus, pour ne pas être décourageants, sinon les conséquences peuvent être coûteuses pour l'entreprise que ce soit en terme d'efficacité ou en terme de fidélisation des salariés.

1.4 Rémunération aux budgets.

Il s'agit de rémunérations variables fondées non plus sur le seul critère chiffre d'affaires, mais sur une performance. De ce fait le salarié aura une rémunération calculée selon le respect de plusieurs critères (objectifs) chiffrés sur lesquels il a une influence déterminante. En effet, ces objectifs sont d'une part, fixés en fonction de critères multiples tels que le potentiel du secteur, l'ancienneté, l'historique de certains clients et d'autre part, selon le produit ou le service à commercialiser.

Ce système implique l'attribution d'une « prime cible » à chaque palier d'objectifs atteints. Et pour qu'il soit motivant et non discriminatoire, les paliers d'objectifs seront fixés à partir de l'objectif moyen mensuel. De cette façon le salarié moyen qui trouve ces réalisations dans les premiers paliers sera incité à travailler plus pour passer aux paliers supérieurs.

En ce qui concerne la prime, elle sera en fonction du profit généré par le salarié, autrement dit, elle est égale au produit la borne maximale de chaque palier par l'indice de rentabilité et par le pourcentage de la prime. Outre, cette formule de rémunération est très stimulante car elle représente une réponse pertinente à une attente majeure : “être récompensé de manière directe pour la réussite de ses actions”.

2. *Modèle de rémunération variable aux budgets : cas SOFAC.*

2.1 Pour les commerciaux.

Les commerciaux de SOFAC seront rémunérés en fonction du degré de réalisation de deux objectifs ; à savoir :

- La production.

- Le taux moyen.

Le choix de ces objectifs émane du fait qu'ils traduisent directement l'intégration de chaque commercial dans son travail, et par conséquent, il peut piloter son effort et gérer son activité puisqu'il sait parfaitement ce qu'il gagne à chaque acte de vente.

Ce système de rémunération implique la détermination des paliers d'objectifs pour la production, ils seront en nombre de six, fixés à partir de l'objectif moyen mensuel. De cette façon, plus ou moins tous les salariés auront une prime satisfaisante qui les motivera à travailler plus pour atteindre les paliers supérieurs.

On trouve ainsi :

- **Objectif moyen** = 3 000 000 dhs
- **L'indice de profitabilité** = 0.056
- **Pourcentage de la prime** = 5%
- **La prime** = Borne supérieure * 5% * 0.056

Paliers (dhs)	Primes (dhs)
] 0 ; 100 000]	280,00
] 100 000 ; 250 000]	700,00
] 250 000 ; 500 000]	1400,00
] 500 000 ; 1 000 000]	2800,00
] 1 000 000 ; 1 500 000]	4200,00
] 1 500 000 ; 2 000 000]	5600,00

Le tableau de rémunération : voir annexe 3

Et pour distinguer les commerciaux les plus performant et mieux les récompenser, on leurs attribue une prime supplémentaire qui est celle du deuxième objectif (le taux moyen), fixée par palier, et de la même façon que celle de la production.

Le tableau de rémunération : voir annexe 4

2.2 Pour le recouvrement

Idem pour le recouvrement (prime par palier) avec des objectifs attachés au portefeuille confié à chaque opérateur (Impayés + Frais+ Intérêts).

Les paliers et les primes seront comme suit :

- **Recouvrement amiable :**

On aura trois paliers qui représentent le degré de réalisation de l'objectif fixé auparavant, et bien sûr une prime sera affecter pour chaque palier, à noter que le montant de la prime ne peut pas excéder 2500 dhs pour les salariés du centre d'appels, puisqu'ils ont un contrat ANAPEC avec un salaire de 2500 dhs. Alors ;

Paliers (% de réalisation)	Montant des primes (dhs)
] 80 ; 85]	1500
] 85 ; 90]	2000
] 90 ; 100]	2500

Le tableau de rémunération : voir annexe 5

- **Précontentieux :** idem.

Dans ce cas les paliers/primes seront :

Paliers (% de réalisation)	Montant des primes (dhs)
] 80 ; 85]	1500
] 85 ; 90]	2000
] 90 ; 100]	2500

Le tableau de rémunération : voir annexe 6

Synthèse :

Le développement de la rémunération variable s'est révélé être une des évolutions majeures des politiques de rémunération. En matière de rémunération variable, on peut considérer qu'un plan sera efficace s'il est convenablement conçu, mis en œuvre et suivi :

Conception :

- Traiter les éléments clés notamment : Objectifs poursuivis, Financement, Eligibilité, Critères, Processus de détermination des objectifs, Risque (proportion fixe/variable) et Effet levier.
- Mode de calcul.
- Rester simple.
- Associer la hiérarchie et, si possible, les salariés.

Mise en œuvre :

- Intégrer la rémunération variable aux processus de gestion de l'entreprise et de management de la performance.
- Communiquer (documents ET échanges directs).

Management :

- Concevoir pour/avec le management.

- Mesurer l'efficacité et piloter le plan de rémunération variable.

Conclusion générale

Le projet de modification du mode de rémunération n'est pas chose aisée. Il nécessite du doigté dans la négociation, de la conviction dans chaque argument et une patience à toute épreuve. Telles sont finalement les aptitudes des managers qui vont conduire ce projet au succès.

Dans un contexte économique où les entreprises doivent améliorer à la fois leur productivité et leur rentabilité, les systèmes de rémunération variable des salariés ont un avenir certain. L'effet "booster" sur les ventes que des systèmes efficaces sont capables d'impulser, en font un des leviers d'efficacité les plus puissants. Leur optimisation n'est toutefois pas chose aisée car il est à la fois nécessaire de jouer sur les meilleurs paramètres et de tenir compte des aspects sociologiques et comportementaux des salariés.

Aussi performant que soit un système sur le papier, il ne sera réellement efficace que s'il motive les salariés et qu'il est opérationnel pour les managers.

Le sens qui doit être donné à toute évolution d'un système de rémunération variable et la rigueur qui doit accompagner la conduite de ce type de changement en font un des aspects de l'entreprise les plus délicats à réformer, mais certainement un de ceux où l'entreprise a le plus à gagner.

Bibliographie / Webographie

- Boyer, Luc , GRH Nouvelles pratiques, Manpower, 2003 ;
- Peretti, Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 2006 ;
- Les cahiers du DRH n 166 juin 2010 ;
- www.fr.capgemini.com/services/cc/

Consulté le 05/07/2010 ;

- www.vernimmen.net/

Consulté le 07/07/2010 ;

- www.hewittassociates.com/Intl/EU/fr-FR/Default.aspx

Consulté le 05/07/2010 ;

- www.wikipedia.org

Consulté le 21/07/2010 ;

○ www.sofac.ma

Consulté le 10/07/2010.

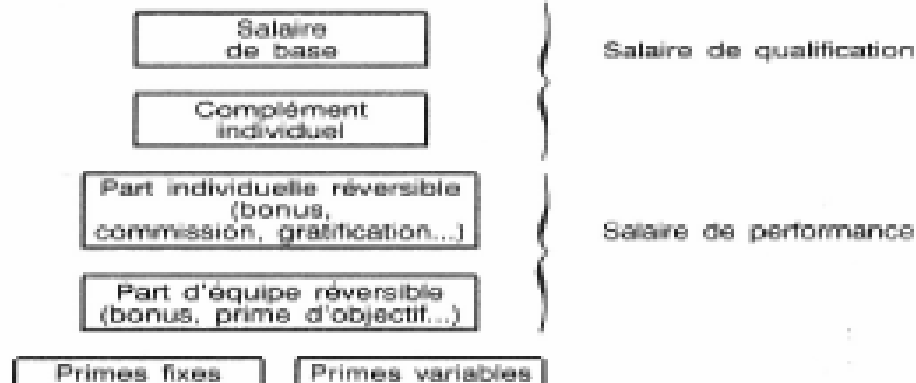
SOFAC

Annexes

o Annexe 1 : Pyramide des rémunérations.

LA PYRAMIDE DES RÉMUNÉRATIONS

LA RÉMUNÉRATION DIRECTE



LES PÉRIPHÉRIQUES LÉGAUX (monétaires) (immédiats ou différés)



LES PÉRIPHÉRIQUES SÉLECTIFS (souvent en nature)

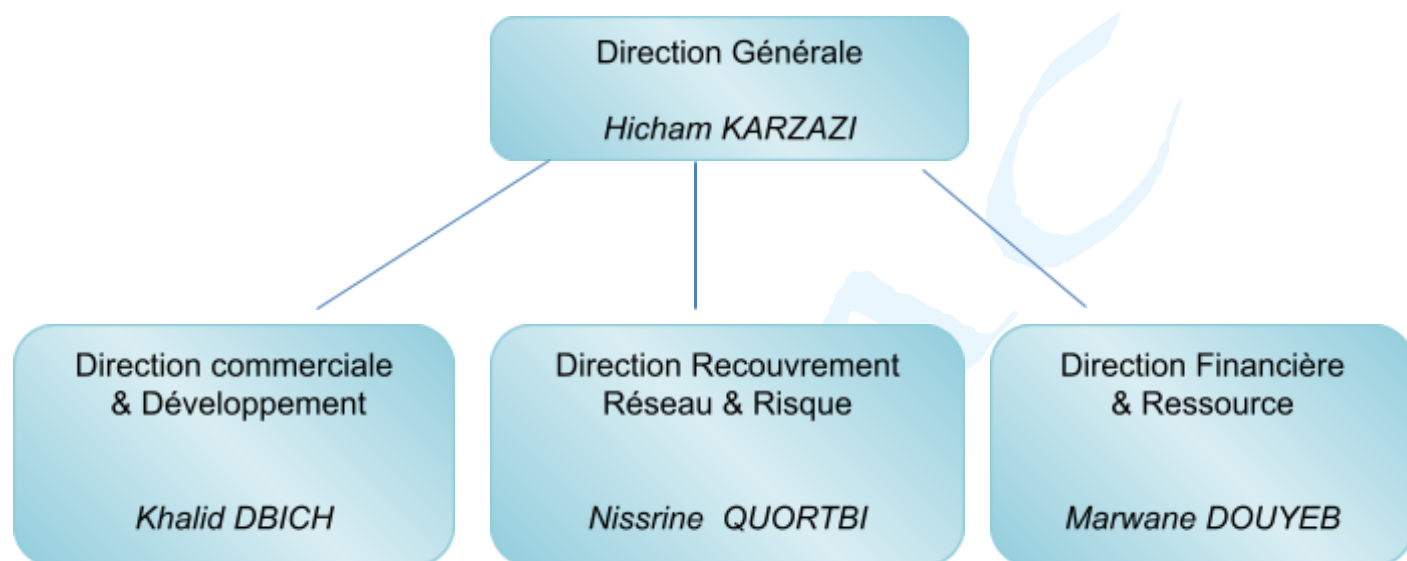


LES PÉRIPHÉRIQUES STATUTAIRES (quelquefois en nature)



RÉMUNÉRATION GLOBALE

o Annexe 2 : organigramme.



o Annexe 3 : tableau de rémunération commercial.

Août									
Opérateurs	Production		Ecart	Palier 1	Palier 2	Palier 3	Palier 4	Palier 5	Palier 6
	Objectif	Réalisation		0 à 100 KDH	100 à 250 KDH	250 à 500 KDH	500 à 1 MDH	1 à 1.5 MDH	1.5 MDH à 2 MDH
Casablanca									
XXX									
XXX									
Rabat									
XXX									
XXX									
Marrakech									
XXX									

o Annexe 4 : tableau de rémunération commercial.

Août						
Opérateurs	Taux moyen		Ecart	Palier 1	Palier 2	Palier 3
	Objectif	Réalisation				
Casablanca						
XXX						
XXX						
Rabat						
XXX						
XXX						
Marrakech						
XXX						

o Annexe 5 : tableau de rémunération recouvrement.

Août						
Opérateurs	Portefeuille	recouvrement	Ecart	] 80% ; 85%]	] 85% ; 90%]	] 90% ; 100%]
Phase I & II GE						
XXX						
XXX						
Phase I & II BNK						
XXX						
XXX						

o Annexe 6 : tableau de rémunération recouvrement.

Août						
Opérateurs	Portefeuille		Ecart	] 80% ; 85%]	] 85% ; 90%]	] 90% ; 100%]
	Objectif	Réalisation				
Equipe commerciale (Phase III)						
XXX						
XXX						
Agents de terrain (Phase III)						
XXX						
XXX						