

# DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DE VOS EMPLOYÉS POUR RÉALISER VOTRE MISSION SOCIALE

Série : « L'Essentiel de la GPS » : Des stratégies pratiques pour relever les défis du management d'aujourd'hui

Ce \*webinaire a passé en revue comment un prestataire de services financiers (PSF) peut structurer ses ressources humaines pour soutenir la mission sociale. Les intervenants ont partagé les moyens d'intégrer la GSP tout au long du parcours des employés - du recrutement, à l'intégration, au travail quotidien, à l'évaluation continue. L'objectif pour les PSF est de concevoir un système de ressources humaines qui fait progresser la mission sociale.

*\*L'ILO/OIT et la SPTF ont financé conjointement ce webinaire, qui est l'un des trois webinaires de la série « L'Essentiel de la GPS » portant sur la dimension 5 des Normes Universelles : Le développement responsable des ressources humaines.*



## Extraits pertinents des Normes Universelles

### Dimension 5: Développement Responsable des Ressources Humaines

#### **5C: Le système de Développement des Ressources Humaines du prestataire soutient sa stratégie sociale.**

##### **Pratique essentielle 5C1: Au cours du processus de recrutement et d'embauche, le prestataire évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux du prestataire et à servir ses clients cibles.**

- Le prestataire évalue le travail et l'expérience personnelle de chaque candidat en lien avec les clients cibles du prestataire.
- Le prestataire évalue la motivation de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux du prestataire.
- La période de formation/d'essai pour les nouveaux employés en contact direct avec les clients comprend une évaluation des compétences et de l'engagement à servir les clients cibles du prestataire.

##### **Pratique essentielle 5C2: Le prestataire forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients.**

- Le prestataire forme tous les employés sur ses objectifs sociaux et sur la manière dont leur travail contribue à atteindre ces objectifs, et renforce cela de manière continue.
- Le prestataire forme les employés à la protection des clients, conformément à leurs rôles et responsabilités.

##### **Pratique essentielle 5C3: Le prestataire évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers.**

- Les évaluations des performances des employés et les incitations incluent la protection des clients ou des critères de performance sociale.
- Le prestataire revoit le système d'incitation pour vérifier les conséquences négatives telles que la fraude, les mauvais traitements envers les clients, les ventes agressives, le surendettement ou le taux élevé de rotation des employés.



---

# ASTUCES POUR INTÉGRER VOTRE MISSION SOCIALE DANS...

## ...Le Recrutement :

- Recherchez des candidats ayant une expérience professionnelle liée à vos objectifs sociaux. En particulier, vérifiez si leur travail antérieur inclut une expérience similaire à celle que vous souhaitez avoir avec vos clients cibles.
- Tenez compte de l'expérience non professionnelle. L'ESAF Small Finance Bank (Inde) tient compte de l'éducation et de l'expérience professionnelle pertinente lors du processus de recrutement, mais elle accorde autant d'importance à l'enthousiasme, à l'expérience des activités centrées sur le client, aux initiatives environnementales, aux services aux personnes handicapées et à la volonté de travailler dans les zones rurales.
- Effectuez des vérifications des antécédents. Assurez-vous que les candidats n'ont pas eu de problèmes de protection des clients - tels que la discrimination ou la fraude - dans des emplois précédents.
- Insistez sur la mission sociale pendant l'entretien. Par exemple, les questions de l'entretien d'embauche de l'ESAF sont les suivantes :
  - Qu'allez-vous faire différemment en tant qu'employé d'une banque sociale par rapport à votre banque précédente ?
  - Pensez-vous qu'une banque dont le triple objectif est d'équilibrer le profit, la planète et les personnes peut avoir autant de succès qu'une banque qui se concentre uniquement sur le profit ?
  - Donnez un exemple de mise en œuvre réussie de l'approche centrée sur le client.

## ... L'accueil et l'intégration des nouveaux employés:

- Le travail sur le terrain doit faire partie de l'intégration. Chaque employé de l'ESAF commence par une visite de trois jours sur le terrain avant de commencer sa formation. Les stagiaires suivent les responsables des ventes sur le terrain pour rencontrer les clients et faire face aux défis quotidiens sur le terrain. Au cours de la formation, ils rendent compte des leçons apprises.
- L'intégration doit mettre l'accent sur la mission sociale. Montecredit (Monténégro) a une période d'essai de trois mois pour les nouvelles recrues qui met continuellement en avant la mission sociale. De même, la formation d'accueil de l'ESAF comprend trois sessions sur sa mission sociale : 1. la banque durable ; 2. l'évolution de l'ESAF d'une ONG à une banque de petite taille, y compris la vision, la mission et l'importance des 3 P (personnes, planète et prospérité) ; et 3. l'impact sur la communauté.

### ...La vie au quotidien des employés :

- Partagez les données et les progrès des objectifs sociaux avec les employés. Communiquez en permanence avec les employés sur les progrès accomplis dans la réalisation de vos objectifs sociaux. Par exemple, le site web de Montecredit partage les données et les formations liées aux objectifs sociaux. Al Majmoua (Liban) dispose d'une plateforme d'apprentissage en ligne pour les employés qui partagent leurs progrès accomplis relatifs à la mission sociale, et les succursales examinent régulièrement leurs progrès par rapport au tableau de bord social de l'institution. Les PSF doivent également s'assurer de faire le lien entre les progrès effectués en terme d'objectifs sociaux et les ODD (Objectifs de Développement Durable) dans leurs rapports annuels.
- Mettez en avant les réussites. Il est important de mettre en valeur les personnes, pas seulement les chiffres. L'ESAF a des histoires de réussite clients - appelées « Belles Histoires de Transformation » - qu'elle partage avec ses employés par e-mail et pendant les formations.
- Gardez la mission sociale visible. La vision et la mission d'ESAF sont physiquement visibles sur ses blocs-notes et son calendrier.
- La formation sur la mission sociale doit être itérative, et non ponctuelle. Al Majmoua organise chaque année des cours de recyclage pour les employés sur des sujets spécifiques liés à la mission sociale. L'ESAF organise des sessions obligatoires et récurrentes pour les employés sur la banque durable, la GPS et les ODD. Au cours de ces formations, les employés passent du temps sur le terrain et font un compte-rendu, comme ils le font lors de l'intégration des nouveaux employés.

---

## ...Évaluation et incitation des employés :

- Inclure des indicateurs sociaux dans les critères d'évaluation. Par exemple, Montecredit prend en compte le nombre de femmes clientes, d'enfants aidés par des activités de prêt et de chômeurs qui ont créé leur propre entreprise. Al Majmoua prend en compte le nombre de femmes clientes, de réfugiés et de plaintes reçues ; l'inclusion des femmes emprunteuses dans l'évaluation des employés a permis à l'institution d'atteindre son objectif de 60% de femmes dans son portefeuille.
- Tenez compte de l'ensemble du tableau lors de la conception des incitations. Par exemple, un agent de crédit peut avoir le plus grand nombre de clientes mais aussi le plus grand nombre d'impayés.
- Proposez des incitations au niveau des agences. L'ESAF effectue des audits verts dans toutes les succursales ; lorsque les succursales obtiennent le statut "Or", tous les employés de cette succursale reçoivent davantage de points dans le système de gestion des performances. Plus leur score est élevé, plus ils reçoivent d'argent lors de l'évaluation.
- Liez les objectifs sociaux à l'avancement. La preuve de l'engagement envers les objectifs sociaux devrait être exigée pour la promotion.
- Envisagez des incitations non monétaires. Bien que les employés préfèrent les motivations financières, Al Majmoua a noté qu'il peut être gratifiant d'être l'employé du mois ou d'être présenté sur les médias sociaux pour avoir mis l'accent sur la mission sociale. De même, le directeur général de l'ESAF met en avant chaque semaine les employés qui ont fait preuve des meilleures pratiques en matière d'orientation client.

---

## EXEMPLE DE TERRAIN : SERVIR LES RÉFUGIÉS

Lorsque la crise des réfugiés syriens a commencé, Al Majmoua a décidé d'étendre ses services aux réfugiés. Lorsque les employés se sont sentis mal à l'aise avec cette décision, la direction a réalisé que les employés étaient mal informés et avaient peur concernant les effets de l'inclusion financière des réfugiés. Pour remédier à cette situation, Al Majmoua a investi dans la formation des employés sur les réfugiés.

Elle a également expliqué que le fait de les servir s'inscrivait dans le prolongement de sa mission sociale, qui consiste à assurer l'inclusion financière de tous les personnes vivant au Liban, quelle que soit leur nationalité. La formation a suscité une forte adhésion des employés et les réfugiés sont devenus une nouvelle source de clientèle, atteignant 15% du portefeuille total.

## EXEMPLE DE TERRAIN : INTÉGRER LES EMPLOYÉS COMMERCIAUX DANS LA CULTURE ET LES VALEURS DE L'ESAF

Lorsque l'ESAF est passée du statut d'ONG à celui de banque, elle a dû embaucher des employés ayant une expérience commerciale et capables de gérer les questions de conformité. Cela signifiait qu'elle devait mélanger deux cultures différentes d'employés: les employés existants avaient l'expérience de travailler uniquement avec des clients de la microfinance, tandis que les nouveaux employés ayant une formation bancaire connaissaient les questions de réglementation et avaient de l'expérience dans le commerce de détail, mais n'avaient jamais travaillé avec des clients de la microfinance.

Pour remédier à cette situation, l'ESAF a commencé par former les nouveaux employés à son engagement envers les objectifs sociaux. Les employés ne connaissaient pas bien la culture, l'éthique, les valeurs ou la mission de l'ESAF. Beaucoup d'entre eux avaient rejoint l'entreprise en pensant travailler pour une banque classique et avaient du mal à comprendre le principe du triple résultat. L'ESAF les a formés avec un mélange de cours et de sessions pratiques sur le terrain. Les nouveaux employés ont été jumelés avec des agents de crédit pour faire l'expérience de leur travail quotidien avec les clients.

De retour en classe, les employés ont discuté de la manière de servir les clients à faible revenu. Pendant ce temps, les employés existants ont suivi des séances de formation sur les services bancaires et ont été jumelés avec les nouveaux employés pour apprendre d'eux les questions de conformité et de réglementation.

### APPRENTISSAGE

- Veillez à ce que les nouveaux employés aient une compréhension et une appréciation de base d'une entreprise à triple résultat. Quelle que soit l'ampleur de la formation, s'ils n'ont pas cet état d'esprit, il est difficile de les faire adhérer à la mission.
- L'orientation et la formation doivent être itératives et non ponctuelles.
- Conservez les anciens employés, car ils apportent une perspective sociale.