

ÊTRE À L'ÉCOUTE DES EMPLOYÉS COMME UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

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

Webinar 5* de la série "L'Essentiel de la GPS" (SPM Essentials Series) a porté sur la façon dont les prestataires de services financiers (PSF) peuvent mieux recueillir et exploiter les commentaires des employés pour faire progresser les objectifs stratégiques. La satisfaction et le feedback des employés sont un atout souvent négligé par les entreprises. C'est le personnel qui interagit le plus avec les clients et par conséquent, il peut être une mine d'idées pour améliorer les opérations et le développement des ressources humaines d'un PSF. Lors de la mise à jour des Normes Universelles, la SPTF a pris connaissance de méthodes innovantes utilisées par les PSF.

L'objectif pour les PSF

Recueillir et utiliser les commentaires des employés pour améliorer les opérations de l'entreprise.

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



Extraits pertinents des Normes Universelles

Norme 5B : Le système de développement des ressources humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir un personnel qualifié et motivé.

Pratique essentielle 5B1 : Le prestataire fournit à chaque employé une documentation complète sur son emploi et une formation pour comprendre les exigences de son poste.

Pratique essentielle 5B2 : Le prestataire donne aux employés des occasions formalisées pour communiquer avec la direction.

- Le prestataire dispose d'un mécanisme formel de consultation des représentants des employés sur les décisions et l'élaboration des politiques en matière de RH. Les représentants des employés ont un accès direct aux cadres supérieurs.
- Le prestataire met en place un mécanisme formel de règlement des doléances qui permet aux employés de faire part de leurs préoccupations sur le lieu de travail de manière confidentielle.
- Le prestataire demande aux employés de donner leur avis sur au moins les sujets suivants : communication, leadership, rémunération.
- Les employés ont la possibilité de donner leur avis de manière anonyme.
- Le prestataire donne à tous les employés qui quittent l'entreprise la possibilité d'avoir un entretien de départ ou de remplir un formulaire de départ.
- Le prestataire analyse les données suivantes, ventilées par sexe, poste et autres segments pertinents : taux de rotation et raisons des départs.
- Le prestataire prend des mesures pour corriger les problèmes institutionnels conduisant à la rotation du personnel et à l'insatisfaction.

ASTUCES POUR COMMUNIQUER AVEC LES EMPLOYÉS ET RECUEILLIR LEURS POINTS DE VUE

VisionFund Mexico, Crystal (Georgia) et Fundación Paraguaya ont partagé différentes idées innovantes concernant les canaux que la direction peut utiliser pour communiquer avec les employés :

- **Créez des groupes de discussion.** La Fundación Paraguaya met en place des groupes WhatsApp pour les différents niveaux et bureaux. Crystal utilise Yammer pour créer de petits groupes en fonction des intérêts spécifiques des employés.
- **Envoyez un e-mail quotidien sur les points forts.** Les responsables de la Fundación Paraguaya envoient aux employés un "tweet" quotidien, qui reprend les 3 à 6 événements les plus importants de la journée.

-
- **Utilisez une application.** La **Fundación** Paraguaya utilise l'application Heroes, qui permet à la direction de fournir des informations actualisées aux employés et aux employés de soumettre des demandes, telles que des avances de salaire ou des demandes de congé.
 - **Désignez un délégué.** Chaque branche et section peut désigner un délégué pour partager les informations de la direction au personnel.

Ils ont également partagé des idées pour un contenu de communication efficace de la direction vers les employés :

- **Soyez bref. Les employés sont occupés** ; pour le courriel quotidien "tweet" de la Fundación Paraguaya, chaque nouvelle doit être de trois lignes ou moins.
- Utilisez des éléments visuels. VisionFund Mexico utilise Canva pour créer des images, des infographies et des vidéos qui rendent les communications plus attrayantes et sont accessibles sur n'importe quel appareil.
- **Faites-les participer aux décisions.** Crystal pense que les employés qui sont impliqués dans le processus ont les meilleures idées sur la façon d'améliorer un processus. De plus, les employés qui participent aux décisions sont plus motivés.
- **Faire connaître les objectifs de la PSF.** La Fundación Paraguaya croit en l'activation de l'autonomie et de l'auto-efficacité de ses employés; si le personnel comprend mieux les objectifs de l'organisation et le rôle qu'il joue pour les atteindre, cela peut conduire à un engagement accru du personnel, à l'innovation et à la productivité.
- **Soulignez l'importance des retours des employés.** Parfois, les employés sont découragés lorsque les politiques ne sont pas immédiatement modifiées. Il est important pour les PSF de souligner continuellement l'importance des retours des employés et de fixer des attentes réalistes. VisionFund Mexico a fait remarquer qu'il ne peut pas tout changer en même temps et qu'il ne pourra peut-être appliquer que deux ou trois recommandations à la fois.

ASTUCES POUR UN MÉCANISME EFFICACE DE RÈGLEMENT DES DOLÉANCES DES EMPLOYÉS

- Prévoyez plusieurs canaux de communication possibles pour les plaintes des employés : courriels, appels, WhatsApp, prospectus, application interne.
- Répondez aux plaintes en temps utile.
- Garantir la confidentialité des plaintes.
- Établissez un point de contact ou un comité d'éthique à qui les employés peuvent signaler les incidents et qui peut gérer les dénonciateurs.
- Analyser les plaintes et utiliser les résultats pour la prise de décisions. Les PSF doivent mettre en œuvre des améliorations continues sur la base des plaintes et des rapports.

EXEMPLES DE TERRAIN

VisionFund Mexico utilise une enquête annuelle, "Our Voice/Notre Voix", pour évaluer la satisfaction des employés. L'enquête :

- Mesure 10 catégories, notamment l'alignement et la compréhension de la stratégie et la perception du leadership local, l'attention et l'engagement du personnel.
- Est menée via les téléphones mobiles
- Permet des questions ouvertes. VisionFund Mexico peut ensuite organiser les réponses par mots clés et par thèmes pour faciliter l'analyse.
- Les résultats sont partagés dans un forum ouvert, puis discutés en cascade par les responsables avec leurs équipes. En outre, VisionFund International effectue une analyse segmentée des résultats afin de mieux comprendre les besoins de chaque segment de sa population et de cibler les plans d'actions pour répondre à ces besoins.

Sur la base des commentaires recueillis auprès de ses employés, la Fundación Paraguaya a apporté son aide aux clients et au personnel de plusieurs manières pendant la pandémie de COVID-19. Cela inclut :

- Pour les employés :
 - Un marché interne où les employés pourraient faire de la publicité pour les entreprises gérées par les membres de leur famille.[update translation]
 - Des changements de procédures
 - La possibilité de travailler à domicile
 - Une campagne de vaccination
- Pour les clients :
 - Un soutien émotionnel / affectif
 - Produits financiers basés sur les besoins et les préférences des clients
 - Des idées de nouvelles activités génératrices de revenus pour les écoles afin de remplacer les revenus perdus pendant la pandémie.