

smart notes

Putting the Principles into Practice

Numéro 2 | Mars 2010

Un comportement éthique de la part du personnel commence au sommet de l'institution, par l'engagement de la direction générale. Quand cet engagement est intégré avec succès à la stratégie et aux systèmes de l'institution, il se répand à travers toute l'institution. La manière dont l'institution traite son personnel et construit sa culture affecte directement la manière dont le personnel vit les valeurs de l'institution et traite ses clients.



Les six valeurs institutionnelles de Compartamos.

Le Code de déontologie de Compartamos Banco se base sur six valeurs institutionnelles. L'Individu est la valeur centrale et l'engagement de l'institution pour améliorer la vie des autres est renforcé par les valeurs suivantes : le Service, la Responsabilité, la Passion, la Rentabilité et l'Esprit d'équipe. Peu de temps après avoir établi ce Code de déontologie, Compartamos a créé un département pour examiner, suivre et institutionnaliser le code à travers toute l'institution. Par conséquent, l'importance que la Banque accorde à la déontologie est évidente et se traduit à tous les niveaux de l'institution.

La construction d'une culture institutionnelle autour d'un code de déontologie à Compartamos

L'éthique du personnel est au cœur de la culture institutionnelle de la banque depuis sa fondation. Compartamos a vu le jour en tant qu'ONG en 1990, en octroyant des prêts à des femmes micro-entrepreneurs au Mexique. En 2006, l'institution s'est transformée en banque commerciale. Bien que la banque compte aujourd'hui 1,2 million de clients et que son personnel ait pratiquement quadruplé, avec un total de près de 6 000 employés aujourd'hui, la banque a toujours conservé son esprit de culture institutionnelle.

En 2004, Compartamos s'est doté d'un Code de déontologie formel. Il s'agit d'un document complet qui traite de la plupart des principes de protection du client, notamment du comportement éthique, des pratiques de recouvrement appropriées et de la confidentialité des informations des clients. Le code repose sur un ensemble de six valeurs institutionnelles : la Responsabilité, la Passion, la Profitabilité, l'Esprit d'équipe et le Service. Au cœur de ces valeurs se trouve l'Individu et l'idée que chaque personne, que ce soit un employé ou un client, apporte de la valeur à un ensemble intégré.

Toutefois, un code déontologique a peu d'effet si l'institution ne prend pas les mesures pour veiller à ce qu'il soit institutionnalisé. C'est pourquoi, pp

Les valeurs et principes éthiques sont à la base du recrutement et de la formation du personnel

L'engagement de Compartamos en matière de comportement éthique commence par son processus de recrutement et d'orientation. Les spécialistes des ressources humaines font passer des tests psychologiques aux employés potentiels, pour jauger de la compatibilité entre les principes et les valeurs du candidat et celles de l'institution.

Une fois sélectionnée, la nouvelle recrue bénéficie d'une formation et d'une orientation approfondie à propos du Code. Des exemples concrets de dilemmes déontologiques sont intégrés au programme d'orientation et ces exemples correspondent aux fonctions précises du poste pour lequel le nouveau candidat a été embauché. Les recrues explorent les comportements acceptables



ou non acceptables au moyen de jeux de rôles et de discussions. Les nouvelles recrues sont confrontées à des exemples réels de dilemmes éthiques et discutent de solutions conformes à l'esprit de l'institution.

Au début de l'orientation, les nouveaux employés signent une lettre d'agrément aux principes du Code de déontologie. Au bout des trois mois de formation, chaque employé doit passer un test et obtenir un score d'au moins 80% pour être certifié. C'est seulement suite à l'obtention de ce score que le contrat permanent d'un employé peut entrer en vigueur.

Après la période de formation, le Code demeure tout aussi important, car les employés doivent passer une fois par an un test de recertification. Une formation en ligne est disponible pour ceux qui ne réussissent pas le test. Si un employé échoue au test de recertification, l'employé et le superviseur sont sanctionnés, ce qui affecte la compensation liée à la performance de l'employé.

En 2008, Compartamos a lancé 14 centres de formation du personnel pour élargir la portée et l'ampleur

de la formation relative au Code de déontologie et pour poursuivre son engagement en faveur de la déontologie institutionnelle. Chaque année, tous les employés de Compartamos bénéficient de cours de perfectionnement portant sur les concepts d'éthique dans les affaires.

Maintien d'une culture éthique

Afin de promouvoir les comportements éthiques au sein de l'institution, Compartamos a également créé son propre Département d'éthique et des valeurs. L'une des tâches de ce département consiste à sélectionner et maintenir un réseau de 50 « Gardiens de l'esprit de Corps ». Ces derniers sont choisis parce qu'ils pratiquent la philosophie de Compartamos (Mission, Vision et Valeurs) au quotidien, en font une réalité par leur sens de l'initiative, assurent un service d'excellence et le vivent de manière constante. Ils ont fait état d'une solide carrière dans la banque ce qui renforce leur crédibilité. En conservant cet esprit à travers la conduite normale des affaires, ils sont de modèles de la culture institutionnelle. Lors de la période d'orientation, toute nouvelle recrue rencontre l'un des gardiens qui fait office de mentor, répond aux questions et dissipe

les doutes.

Le Département d'éthique et des valeurs de Compartamos va plus loin en s'assurant que le manuel du personnel décrive en détails une politique claire des attentes en matière de performances et des sanctions pour les violations du Code de déontologie. Dans l'ensemble, la banque a fait un excellent travail de mise en pratique de ces principes. Le rapport de Súper Empresas 2009 classe Compartamos au second rang parmi 50 entreprises pour sa « mise en œuvre des politiques ».

Traiter le personnel de manière équitable afin de promouvoir un comportement éthique

Compartamos manifeste son engagement pour le concept de l'Individu, par la manière dont il traite son personnel. La banque offre d'excellents avantages sociaux, par exemple en incluant un congé supplémentaire lors d'événements particuliers et une association d'épargne et de crédit pour les employés. La banque donne également la priorité aux candidats internes lors de promotions aux postes de cadres supérieurs. Cette pratique facilite la progression de carrière des employés et réduit le besoin d'embaucher des cadres extérieurs, ce qui renforce l'engagement des employés pour les valeurs de Compartamos.

Ces pratiques se sont révélées très efficaces à la création d'une culture institutionnelle dans l'esprit du personnel de la banque ainsi qu'un sentiment d'appartenance. Chaque année, Compartamos réalise une enquête afin d'évaluer l'environnement de travail. L'enquête de 2008 a révélé que le Code de déontologie donnait à 90 % du personnel un sentiment de bien-être et de protection et que 99 % du personnel un sentiment de bien-être et de protection et que 99 % du personnel était personnellement engagé dans le Code de déontologie. Les employés prennent cet engagement en signant un accord, au moment de l'embauche, puis par le biais de la certification et de la recertification annuelle. Ce degré élevé d'engagement aide à conserver un taux de rotation du personnel bien inférieur à ceux du secteur et de la région. Le fait d'avoir un taux minimale de rotation du personnel représente un rendement de l'investissement de l'institution dans son personnel et se traduit par une amélioration du moral du personnel, ce qui à son tour influence de manière positive les interactions avec les clients.

Respect et application du Code

L'instauration d'une culture de déontologie qui renforce le comportement escompté a aidé Compartamos

Les bases pour...

Bâtir une culture éthique à Compartamos

- 1) Les procédures de recrutement du personnel sont alignées sur la philosophie institutionnelle. Lors de la procédure d'embauche, on évalue la « concordance » des valeurs du candidat avec celles de l'institution.
- 2) Le stage de formation initiale du personnel explique le Code déontologique et les valeurs de l'institution à l'aide d'exemples de cas vécus et de jeux de rôles pour susciter les réactions appropriées tout en mettant l'accent sur le lien entre l'éthique et la pratique.
- 3) Tous les nouveaux employés s'engagent à respecter le code, en signant une lettre d'accord et en passant une recertification annuelle obligatoire.
- 4) Les communications internes abordent régulièrement le Code de déontologie et les valeurs de l'institution, en soulignant combien ceux-ci contribuent à la mission de l'institution.
- 5) Les manuels du personnel expliquent clairement les attentes en matière d'éthique, les politiques de dénonciation et les sanctions pour violations.
- 6) Les « Gardiens de l'Esprit de Corps » servent d'exemples.
- 7) Un comité d'éthique a l'autorité de superviser, appliquer et fournir des solutions à toutes les plaintes relatives à l'éthique.
- 8) Les évaluations de performance des employés tiennent compte des principes d'éthique pour les primes, les incitations et autres compensations basées sur la performance.
- 9) Le comportement déontologique part du sommet avec les hauts dirigeants qui sont tenus responsables vis à vis du Code et le Conseil qui doit approuver les révisions tous les deux ans.



à éviter les violations du Code. Néanmoins, comme dans toute institution, des violations se produiront, si bien que la banque conjugue sa promotion de bonne conduite avec un programme rigoureux de respect et d'application du Code. Le Département d'éthique et des valeurs travaille en collaboration avec les autres départements de l'institution pour s'assurer que les employés respectent le Code à tous les niveaux de l'institution. La banque encourage la dénonciation pour détecter les violations du Code et la corruption. Le personnel reçoit des instructions sur la manière d'utiliser ce système de dénonciation, qui contacter et la sévérité avec laquelle les plaintes de violations d'éthique sont considérées.

En fonction de la gravité de la violation, les sanctions peuvent inclure: des avertissements verbaux ou écrits, la réduction des primes de performance, la diminution des possibilités de promotion, une suspension temporaire, le renvoi et une procédure judiciaire. Les violations plus sérieuses se traduisent par le licenciement en conformité avec la réglementation du travail. Ces mesures démontrent le sérieux avec lequel Compartamos défend son code de déontologie.

Dans les cas de fraude, la politique de Compartamos consiste à poursuivre en justice les ex-employés

pour rupture de contrat. Dans le cas où la fraude aurait porté dommage aux intérêts du client, l'institution conseille le client dès le début de la procédure.

Des valeurs fortes engendrent des avantages institutionnels

L'intégration constante du Code de déontologie dans la culture de la banque garde l'attention de l'institution sur l'individu ce qui se traduit par des avantages pour l'institution et pour le personnel, lesquels engendrent des résultats positifs pour les clients également :

- La procédure d'orientation et de formation relative au Code ainsi que le soutien interne des gardiens, permet de créer un sentiment d'identité corporative très fort.
- La compréhension des comportements acceptables ou interdits par le personnel et le processus interne de traitement des plaintes permettent de réduire le risque de fraude et facilitent une culture de service des intérêts communs de la banque et du client.
- Des directives transparentes quant aux pratiques de recouvrement acceptables découragent les abus.
- Des explications claires concernant les normes d'utilisation des informations contribuent au respect de la vie privée du client.
- Investir dans le personnel et encourager la promotion interne fait baisser les coûts de rotation du personnel, assure aux employés un parcours de carrière et renforce la culture interne de l'institution, tout en assurant que les clients reçoivent de la part de la banque des prestations de haut niveau.

Pour plus amples informations, contactez Claudia Brena à l'adresse suivante : cbrena@compartamos.com.

Par: Cara Forster
Avec tous nos remerciements à Alexandra Annes da Silva et Nick Wolf pour leur précieuse collaboration.



Les clients d'abord
en microfinance