

# 14 La gestion des ressources humaines

La première composante de l'architecture organisationnelle, la gestion des ressources humaines (GRH) est le processus par lequel une institution recrute, développe et motive les personnes pour accomplir sa mission. Etroitement liée à tous les aspects de l'organisation, depuis la mission, la culture et l'orientation des clients jusqu'à la structure organisationnelle, les processus et la technologie en passant par les produits et les circuits de distribution. Une gestion de ressources humaines efficace est essentielle pour la réussite d'une institution de microfinance.

Les ressources humaines d'une IMF contribuent considérablement à sa productivité ; elles fournissent le lieu géométrique de l'interaction entre l'IMF et ses clients ; elles représentent également le seul poste de charges le plus important pour l'institution. En tant que telles, elles constituent l'un des domaines de concentration les plus importants pour l'amélioration de l'efficacité et de la performance.

Comme décrit dans le Module 1, un manager est celui qui fait faire les choses par et avec d'autres personnes. Plus performants les managers sont dans la gestion de leurs ressources humaines, plus ils auront de bons résultats. Ce module explore les composantes de la gestion de ressources humaines qui sont les plus importantes pour les institutions de microfinance. De façon spécifique, il aborde les six thèmes suivants :

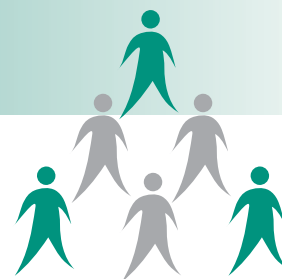
1. La création d'une stratégie efficace de ressources humaines
2. Le recrutement des personnes qu'il faut
3. La formation et le développement de carrière
4. La gestion de performance
5. La compensation
6. L'attention et l'appréciation

### 14.1 La création d'une stratégie efficace de ressources humaines

La gestion des ressources humaines n'est pas seulement une série d'activités qui sont plus ou moins liées au personnel d'une organisation. Cela requiert de la stratégie, un plan pour ces activités. Une stratégie de Ressources Humaines organise la coordination et intègre les activités de sorte qu'elles puissent fonctionner toutes ensemble. Cela renforce la culture institutionnelle et aide à s'assurer que les activités de gestion des ressources humaines sont toutes en adéquation. Souvent dans le plan d'affaires global ou le plan stratégique général d'une IMF, la stratégie de RH inclut : 1) Une déclaration portant sur le rôle que jouent les ressources humaines pour permettre à l'entreprise de remplir sa mission ; et 2) les objectifs de haut niveau en matière de ressources humaines pour la période prise en compte par la stratégie (par exemple : initier un programme de fidélité de l'employé, introduire une formation continue bien appropriée, évaluer l'efficacité du plan de motivation.)

**Certaines parties de ce module ont été adaptées de :**

- ▶ Brand and Gerschick (2000).
- ▶ Churchill (1997).
- ▶ Churchill, Hirschland and Painter (2002).
- ▶ Rhyne and Rotblatt (1994).



L'objectif principal d'une stratégie de ressources humaines est de permettre aux employés de contribuer autant que possible et aussi vite que possible à la réalisation de la mission de l'institution. Du point de vue d'un directeur d'institution de microfinance, l'équation clé, dont il faut se souvenir est la suivante :

$$\text{Performance} = \text{Compétence} \times \text{Motivation}$$

Une analyse de cette équation offre aux directeurs quatre informations importantes.

1. Premièrement, certaines performances seront réalisées tant que les employés d'une IMF ont une certaine compétence et de la motivation.
2. Deuxièmement, sans la compétence ou la motivation, la performance est nulle. Une IMF peut être riche en ressources techniques, humaines et financières, mais si personne n'est motivé pour servir des clients pauvres, ceux-ci ne seront jamais servis.
3. Troisièmement, même si une IMF possède des compétences relativement inférieures à celles qu'elle désire, elle peut réaliser des performances élevées si ses employés sont relativement plus motivés. En d'autres termes, plus les employés sont motivés, plus de résultats l'IMF peut atteindre avec un niveau de compétence donné.
4. La quatrième information est simplement le contraire de la troisième, i.e., moins les employés sont motivés ou compétents, moins l'IMF peut réaliser des performances.

Par conséquent, une stratégie efficace de ressources humaines se concentre sur la création et la conservation d'une force de travail capable et motivée. Elle veille essentiellement à ce que l'institution ait la bonne personne à la bonne place au bon moment avec les compétences et la motivation nécessaires pour atteindre les objectifs et buts de l'organisation. Qu'une stratégie de ressources humaines soit une composante du plan stratégique global d'une IMF ou un document à part, elle doit décrire comment les ressources humaines de l'institution rempliront leur mission

La stratégie de RH est utilisée pour guider et modeler les **politiques de ressources humaines** d'une organisation. Ces politiques, souvent condensées dans un **manuel de ressources humaines**, sont mises à la disposition de tous les employés pour leur donner une orientation claire quant à la ce qui est attendu d'eux et ce qui est acceptable, pour spécifier les sanctions applicables aux comportements inacceptables et affirmer ce que l'organisation fera (ou ne fera pas) en relation avec ses employés. L'encadré 14.1 donne un exemple de ce à quoi peut ressembler le contenu d'un manuel de politique de ressources humaines d'une IMF. Annotez que l'introduction donne une opportunité de résumer aussi bien les valeurs de l'entreprise que la stratégie de ressources humaines conformément à laquelle les politiques et procédures ont été élaborées.

De façon générale, ces politiques sont élaborées par des experts en ressources humaines pour s'assurer que les politiques de l'IMF respectent les **lois du travail** en vigueur dans le pays concerné. Les chefs hiérarchiques qui sont impliqués dans la mise en œuvre des politiques doivent être correctement formés contre la discrimination que ce soit sur la base du sexe, de la race ou des handicaps etc. mais un examen minutieux des pratiques de recrutement montre que ces politiques ne sont pas toujours, ou même régulièrement, suivies.

### Encadré 14.1 Manuel de Politique des Ressources Humaines Table des Matières Effectivité : août 2005

<b>A. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>	7. Procédure de Voyage et de Dépenses	<b>8</b>
1. Valeurs de l'Entreprise	1	8. Procédure de Formation et de Renforcement du Personnel	9
2. Code de Conduite	1	9. Procédure de Plainte	10
3. Objectif et Portée	1	10. Procédure Disciplinaire	10
4. Administration	2	11. Résiliation	10
<b>B. POLITIQUES ET PROCEDURES GENERALES</b>	<b>2</b>	12. Dossiers Personnels	11
1. Recrutement et Sélection	2	<b>C. POLITIQUES D'ENTREPRISE</b>	<b>12</b>
2. Conditions d'Emploi	2	1. Politique de Conflit d'Intérêt	12
3. Salaire	4	2. Politique de la Sonnette d'Alarme	13
4. Allocations	5	3. Politique Anti-harcèlement	13
5. Prêts aux Employés et Avances sur Salaires	5	4. Politique de VIH/SIDA	14
6. Congés	6	5. Politique de Crise et de Sécurité	15

Sources : Adapté de Pityn et Helmuth, 2005

### 14.2 Recrutement des Personnes ayant le Profil Requis

La première composante d'une stratégie de RH réussie est le recrutement d'un nombre suffisant de gens à un moment opportun qui sont dotés des aptitudes et des attitudes requises aussi bien qu'un haut niveau de motivation. Pour veiller à ce que les personnes ayant le profil requis soient recrutées, les IMF doivent faire soigneusement attention aux toutes premières étapes du processus d'embauche, notamment le recrutement et la sélection.

#### Recrutement à des Postes de Cadre

Pour des postes subalternes ou de terrain, le processus d'embauche dans une institution de microfinance consiste habituellement en huit étapes ci-après énumérées :

- 1) **Définition d'un plan de RH.** La gestion des ressources humaines commence par une planification des ressources humaines. Le plan d'activités des IMF doit définir une orientation sur les postes à pourvoir, le nombre de personnes, les emplacements et le moment. Le plan de RH doit prévoir comment l'organisation abordera les demandes en ressources humaines du plan d'activités tout en se conformant à ses politiques de RH.
- 2) **Tirer leçon du passé.** Si l'IMF cherche un remplaçant pour un poste existant, il est important de procéder à une **interview de départ** avec le membre du personnel qui s'en va. L'objectif de cet entretien est de trois ordres : a) informer l'IMF sur la réalité du poste qui devient vacant ; b) réévaluer le contenu de la description de poste ; et c) explorer la correspondance entre le travail à effectuer et les aptitudes déclarées pour occuper le poste.



## Encadré 14.2 Modèle de Description de Poste

**Poste :** Responsable des Prêts

**Supérieur hiérarchique :** Chef d'Agence

**Supervise :** N/A

**Définition :** Le Responsable des Prêts est le premier point de contact avec les emprunteurs dans une zone donnée. Le Responsable des prêts est solutionneur, qui fournit les services de crédit appropriés pour aider les personnes à faible revenu à résoudre leurs propres problèmes. En tant que tel, le responsable des prêts commercialise les produits de prêts, aide les clients à déterminer les besoins en crédits, gère le processus de mise en œuvre et d'approbation, assure l'émission prompte et le remboursement des prêts, et fournit des informations périodiques sur le portefeuille.

Devoirs, rôles et responsabilités :

1. Effectuer une enquête pour déterminer les besoins en crédits dans la zone couverte
2. Initier le contact client
3. Rencontrer les clients pour déterminer les besoins en crédits et la viabilité commerciale
4. Aider les clients dans la constitution de dossiers de demande, y compris des visites sur les lieux de travail, le remplissage des fiches d'analyse financière, la collecte des données de base sur le client et la vérification de la garantie de prêt
5. Analyser les demandes de prêts et faire des recommandations au Comité de Crédit
6. Décaisser les fonds, faire signer le contrat, vérifier les conditions commerciales et formaliser la relation
7. Veiller à la promptitude des remboursements
8. Collecter les données pertinentes et soumettre des rapports prompts et précis
9. Visiter les clients de façon périodique pour construire une relation de confiance mutuelle et évaluer les futurs besoins en crédit. Donner des conseils financiers au besoin
10. Solliciter, répondre et résoudre les plaintes des clients. Documenter toute les plaintes et suggestions

**Aptitudes techniques :**

- Etudes secondaires ou diplôme universitaire
- Aptitude démontrée en mathématiques, économie, ou finances
- Aptitude à parler couramment la langue locale

**Conditions requises au plan culturel et social :**

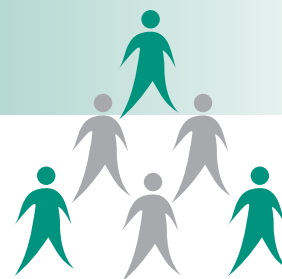
- Entrepreneur social
- Grande honnêteté et intégrité
- Expérience préalable en matière d'activités à la base
- Excellentes Aptitudes interpersonnelles et communicationnelles
- Hauts niveaux de motivation et capacité à travailler de façon indépendante
- Fortes aptitudes de prise de décisions et de résolution de problèmes
- Excellent aptitudes organisationnelle et en gestion du temps

*Source : Adapté de Edgcomb et Cawley, 1996*

- 3) **La définition du poste.** L'IMF doit décrire le poste et les caractéristiques de la personne la plus appropriée. Une description de poste doit indiquer les tâches, rôles et responsabilités clés. La description de poste doit comprendre les compétences techniques ainsi que les exigences culturelles et sociales pour une performance efficace (cf. encadré 39). Les IMF varient largement dans la manière de définir les compétences optimales pour des postes de personnel clé et d'encadrement. Bien qu'il n'existe pas de profil juste, la clarification des compétences requises renforce la chance les compétences et les exigences du travail concordent. En définissant les compétences requises en microfinance, il faut noter que plus ne signifie pas nécessairement meilleur. Les IMF peuvent vouloir
  - **Envisager le recrutement d'un personnel moins instruit.** Les personnes moins instruites sont souvent moins coûteuses et plus susceptibles de rester dans une IMF que les employés, qui ont des opportunités plus importantes. Au Bangladesh, ASA simplifie les responsabilités de travail de sorte qu'elle puisse recruter à de bas salaires des chargés de prêt avec un faible niveau d'éducation ou d'expérience. Cependant, cette approche peut limiter la diversité ou la souplesse de produit, que l'IMF peut offrir.
  - **Envisager le recrutement d'un staff avec peu ou sans expérience professionnelle.** Plusieurs IMF argumentent que les bons agents de terrain sont faits et non pas trouvés, particulièrement dans des milieux où des valeurs dominantes sont incompatibles avec la culture institutionnelle. Grameen Bank évite délibérément de recruter quelqu'un ayant des expériences bancaires ou financières pour cette raison précisément.
- 4) **La clarification de la procédure de sélection.** L'IMF doit spécifier le processus et les critères de sélection ; ce qui déterminera si les candidats ont les compétences requises et caractéristiques spécifiées dans la description de poste. Les détails du processus ne sont pas aussi importants que le fait de s'assurer que ce processus bien élaboré avant de publier l'avis de vacance de poste.
- 5) **Le marketing du poste.** Une fois que l'IMF a défini le poste et le processus de sélection d'une personne pour occuper ce poste, elle prête pour publier l'avis de vacance. L'approche qu'une IMF adopte pour publier cet avis importe, parce qu'elle définit le pool des candidats potentiels, seront informés du poste. Les IMF doivent examiner les médias, qu'elles utiliseront pour communiquer la vacance de poste, la langue et le coût. L'objectif doit être de choisir l'option marketing, qui permettra de recruter les candidats les plus appropriés et qualifiés.

Le processus de recrutement varie selon l'institution et le marché de travail, mais deux stratégies sont assez universelles. En ce qui concerne la première approche, une bonne source pour les nouvelles recrues est un employé satisfait et efficace. Cet employé vraisemblablement comprend la culture d'entreprise et connaîtra les gens, qui conviennent à l'IMF. Il ou elle peut mieux vendre l'IMF à un potentiel membre du personnel qu'un spécialiste en ressources humaines, qui ne connaît pas peut-être les avantages immatériels du travail sur le terrain. Certaines organisations encouragent activement le recrutement par des pairs en offrant une prime aux employés, qui recrutent d'autres - la moitié au début et l'autre moitié après le recrutement s'ils passent avec succès la période d'essai.

Une deuxième approche est de déterminer ce que mentors, livres et organisations ont aidé à façonner comme profil des employés les plus remarquables de l'IMF. Si celle-ci trouve des sources communes, telles que les clubs de jeunesse, les écoles et les associations communautaires, elles seront de lieux fructueux pour activement recruter du nouveau personnel. De tels lieux pourraient servir comme des pépinières d'entreprises, qui soit attirent ou



cultivent des personnes, qui servent d'exemple pour la culture institutionnelle de l'IMF, ses attitudes et croyances.

Ces deux techniques sont efficaces, car elles sont mieux ciblées que la publicité de mass média, qui réduit la charge du département des RH d'examiner des centaines de demandes. Mais le plus important, ces approches répandent la culture institutionnelle, parce qu'elles assurent que les personnes ayant la même vision des choses sont examinés pour l'emploi.

- 6) **L'évaluation des candidats.** Après avoir recruté un certain nombre de candidats potentiels, l'IMF devra les évaluer conformément aux processus et critères convenus pour la sélection des candidats. Dans cet effort, les IMF gagneraient à utiliser une combinaison d'outils d'évaluation pour sélectionner les candidats.

S'il y a beaucoup de candidats pour quelques postes, une IMF doit trouver des moyens rapides d'éliminer les candidats qui sont faibles ou peu sérieux avant de consacrer du temps à un processus d'interview plus axé sur le travail. Un moyen d'améliorer l'efficacité du processus de sélection est de faire une **projection vidéo** sur l'IMF et le travail qu'elle fait. Si la vidéo est bien faite, certains candidats réaliseront que ce n'est pas le genre de travail auquel ils aspirent et s'excluront immédiatement. Une autre approche est de présélectionner les candidats à travers des **tests d'aptitude écrits**, par lesquels seuls ceux qui ont réuni un minimum de points passent à l'étape suivante du processus de sélection. Bien qu'il puisse sembler simpliste, l'utilisation de tests administratifs pour déterminer les compétences du candidat peut permettre d'éviter le recrutement des individus, qui falsifient ou exagèrent leurs capacités.

Les **interviews individuelles** sont probablement la meilleure façon de sélectionner les candidats, mais il ne faudrait pas se fier exclusivement sur elles. Simplement parce le fait qu'un postulant passe bien l'interview ne signifie pas qu'il puisse faire le travail. Les **interviews de groupe** et les jeux de rôle peuvent révéler le leadership et les aptitudes communicationnelles des candidats, leur volonté à faire partie d'une équipe, et leur caractère. Par exemple, l'honnêteté étant une caractéristique importante pour tous les employés des microfinances, les IMF peuvent concevoir un exercice de groupe qui soumet les candidats à la tentation de tricher ou de gagner.

Dans leur effort de trouver la bonne personne, certaines IMF demanderont à leurs candidats présélectionnés pour le siège social ou les postes de terrain de visiter quelques clients. En observant leurs **interactions avec les clients**, l'organisation peut avoir une meilleure idée de comment ils se comporteront vis-à-vis du marché cible. Une variante de cette approche consiste à demander aux candidats d'interviewer des personnes à faible revenu et ensuite de préparer un exposé à présenter au comité de sélection. Cette méthode de sélection a l'avantage supplémentaire d'évaluer si les candidats sont de bons orateurs capables de faire face au public et d'organiser leurs pensées. Ces types d'outils donnent une image équilibrée des candidats et leur capacité à travailler dans l'environnement des IMF, aussi bien en termes de culture interne que dans l'environnement externe où évolue l'IMF.

Dans certaines organisations, l'opportunité est donnée aux candidats présélectionnés de démontrer leurs talents dans un environnement de travail avant d'être effectivement recrutés. A Equity Building Society au Kenya, même après la sélection des candidats, ceux-ci ne reçoivent pas immédiatement un contrat. En lieu et place, ils sont invités à travailler avec l'IMF pendant une semaine de sorte que les dirigeants puissent voir comment ils travaillent. De même, Moznosti en Macédoine, recrute rarement directement pour les postes de premier niveau d'embauche. Au lieu de cela, l'entreprise met en place des postes de stage interne d'un mois pour ceux qui souhaitent acquérir des connaissances sur la microfinance, et se sert de ce

processus de stage interne pour évaluer la personnalité, l'attitude et la motivation des employés potentiels.

En plus de ce qu'elles aident à identifier les bons candidats à recruter, ces méthodes exhaustives de sélection encouragent le travail en équipe. Des collègues, qui savent qu'ils ont été sélectionnés à travers un processus méticuleux et compétitif ont tendance à se respecter mutuellement et ont un fort sentiment d'appartenance (cf. encadré 14.3).

### Encadré 14.3 La sélection des candidats à Prodem

Une fois le profil défini, Prodem a commencé à identifier les candidats qui satisfont ce profil. Les publicités ont été insérées dans la plupart des journaux importants pour annoncer la vacance de postes. Trente cinq à cinquante CV ont été reçus pour chaque poste, dont sept ou huit candidats ont été invités à prendre part à l'étape suivante du processus de recrutement. Ils ont été réunis et soumis à deux tests. Le premier consistait en une épreuve psychotechnique qui a évalué les aptitudes des candidats en matière de raisonnement spatial, mécanique et numérique, de logique verbale, et de compréhension. Le deuxième test a consisté en des simulations de groupe qui ont évalué la capacité des candidats à travailler en équipes, interagir avec d'autres et faire preuve de leadership. Si nécessaire, on procède à un troisième test pour apprécier si le candidat possède les connaissances techniques nécessaires pour assumer les responsabilités d'un poste donné.

Les résultats des tests ont été cumulés et les finalistes ont été choisis de façon compétitive sur la base des moyennes obtenues. Les tests étaient coefficients de manière égale, mais une moyenne minimale était requise pour chaque test ; il y avait aussi une limite en ce qui concerne la différence acceptable entre les notes obtenues aux différents tests. Cela a aidé à s'assurer que les futurs employés étaient relativement équilibrés dans tous les domaines identifiés comme étant importants par Prodem.

La dernière étape du processus de recrutement, environ trois candidats par poste sont interviewés pour évaluer leur capacité à faire le travail en question et leur affinité par rapport à la culture de Prodem. Etant donné que Prodem était plus préoccupé par le potentiel de la personne interviewée que par ses exploits passés, la plupart des questions posées portaient sur des situations hypothétiques. Les interviews ont généralement été effectuées par un panel comprenant le superviseur sous lequel l'employé devra travailler et un représentant du Département des Ressources Humaines.

Par ailleurs, en facilitant le recrutement de personnel qualifié, le processus rigoureux de recrutement utilisé par Prodem a aidé à instituer une culture du mérite et de l'intégrité au sein de l'organisation. Parce que le processus était si intense, et impliquait tellement d'étapes et de personnes, qu'il n'y avait pas une seule personne à qui un employé devait quelque reconnaissance ou loyauté une fois recruté. La loyauté ne pouvait donc être due qu'à l'institution qui a sponsorisé le processus et les autres personnes qui l'ont passé avec succès. Le fait de savoir que tout le monde avait réussi au même type d'évaluation permettait aux employés de se sentir appartenir à une équipe de grand calibre, et cela les motivait à travailler effectivement comme une équipe de grand calibre.

*Source: Adapted from Frankiewicz, 2001.*

Trois autres recommandations peuvent être faites en ce qui concerne le processus d'évaluation :

- **Sélectionner les membres du personnel, qui sont motivés par la mission de l'organisation.** Une IMF peut être capable de mieux retenir le personnel, si elle recrute



des personnes, qui veulent mieux gagner à partir de leur travail que juste un chèque, des personnes, qui veulent faire une différence dans le monde, travailler avec des collègues aimables et être respectés et dignes de confiance. Cette caractéristique peut être évaluée grâce à certaines questions d'interview, des examens psychométriques ou des exercices de jeu de rôle.

- **Recruter des femmes pour servir les femmes** ou si nécessaire, recruter des hommes qui ont du respect à l'égard des femmes. Dans plusieurs cultures, les femmes sont plus à l'aise avec d'autres femmes. Cependant, la culture locale peut leur interdire de travailler hors de la maison ou de conduire des motocyclettes. Si l'IMF ne peut pas recruter un nombre suffisant d'agents de terrain féminins, elle doit examiner scrupuleusement les candidatures masculines pour leurs attitudes à l'égard des femmes.
  - **Vérifier les références.** Cette étape du processus de sélection est souvent sautée par les responsables d'entreprise qui pensent que cela prendrait trop de temps et qu'ils ne tireraient pas d'informations particulièrement utiles des personnes que les candidats ont pris le soin de choisir pour les recommander. Ces sceptiques seraient surpris de savoir de quelle importance peut être la vérification des références, surtout s'ils demandent de fournir les contacts des superviseurs précédents et des collègues du postulant dans les deux ou trois structures pour lesquels il a précédemment travaillé. Souvent les candidats les plus impressionnants ont des choses déplaisantes à cacher qui ne se révèlent qu'à travers cette vérification de références.
- 7) **Sélectionner les meilleurs candidats.** A la fin du processus d'évaluation, les IMF doivent sélectionner les meilleurs candidats pour occuper le poste vacant. La meilleure façon d'éviter de licencier des personnes est de recruter en premier lieu les personnes qu'il faut. Ceci peut paraître évident, dans l'empressement de recruter des employés, une IMF peut ne pas convenablement sélectionner les potentiels membres du personnel. Recruter dans la précipitation revient indubitablement à faire un mauvais recrutement. Les IMF peuvent également vouloir impliquer les employés actuels dans la sélection de leurs futurs camarades d'équipe. Idéalement, les personnes qui travailleraient avec le nouvel employé auraient le mot principal dans la décision de recrutement. Cet input est particulièrement important si l'IMF se base sur le travail d'équipe et des systèmes de motivation basés sur des groupes, puisque l'affinité entre les membres permet de déterminer le succès du groupe.
- 8) **Négocier les contrats.** Une fois qu'un candidat a été sélectionné, l'IMF doit faire une offre d'emploi et négocier un contrat amener le candidat dans l'institution. La plupart des IMF incluent une **période d'essai** dans leurs contrats d'embauche initiaux. Elles sont aussi prudentes de spécifier la composante fondée sur la performance de tout accord de salaire. Généralement, les primes de motivation ne sont pas payées pendant que les nouvelles recrues sont en période d'essai pour éviter de stimuler une croissance malsaine.

## **Recrutement à des Postes de Direction**

Le recrutement et la sélection pour des postes de directeurs suit le même processus général quoiqu'il y ait quelques nuances importantes.

- Etant donné que les vacances de postes de directeurs ne viennent qu'occasionnellement, c'est à dire au départ en retraite du titulaire du poste ou de postes nouvellement créés, il est difficile de disposer d'un plan

- Il y a moins de candidats potentiels, aussi le processus de recrutement doit-il être plus ciblé, peut-être doit-il inclure un “chercheur de tête” (une société de recherche de cadre supérieur)
- Contrairement aux postes subalternes, pour les postes de niveau élevé les IMF doivent prendre des candidatures internes, comme l’explique la section 14.4.
- Une plus grande attention doit être accordée à l’évaluation des capacités et aptitudes existantes des candidats parce qu’il est difficile de donner une formation technique pour les postes de cadres supérieurs.
- Les vérifications du parcours des personnes ayant de grandes responsabilités doivent faire l’objet de plus d’attention.
- Il peut être difficile d’utiliser des interviews de groupe ou des jeux de rôle comme techniques de sélection, mais les IMF doivent absolument examiner comment les candidats interagissent avec leur marché cible.

### 14.3 Orientation et Formation

---

Après avoir recruté, **la formation** est la deuxième étape en gestion de ressources humaines. Les nouveaux doivent être initiés à l’institution, sa culture et sa façon de procéder. Cet élément important de RH permet aux nouveaux employés de contribuer rapidement et efficacement à l’IMF. Les employés existants doivent également se développer, en acquérant de nouvelles compétences, connaissances et responsabilités, qui leur permettent d’évoluer et d’aider l’institution à croître. En effet, la formation du personnel est un processus permanent le long des relations entre l’employé et l’IMF.

La formation du personnel pour les nouvelles recrues et les employés existants se focalisent généralement sur deux objectifs : 1) la promotion et la conservation de la culture institutionnelle ; et 2) la formation du personnel sur les procédures opérationnelles, qu’il doit suivre dans la réalisation de leur travail, qui comprennent la mise au contact des procédures suivies par d’autres départements de l’organisation.

#### *L’orientation du nouvel employé*

L’orientation du nouvel employé est la première étape critique dans l’alignement des valeurs et objectifs de l’entreprise et de l’employé. Elle peut transmettre et disséminer la culture de l’institution de trois manières :

- **Buy-in** : Il est difficile d’amener de nouveaux employés à épouser les valeurs et objectifs d’une IMF comme les leurs propres. Durant la formation, on peut demander aux nouvelles recrues de discuter des conditions idéales de travail et de la manière dont elles aimeraient échanger entre elles d’une part, et avec les clients d’autre part, et de la manière dont elles aimeraient être traitées par la direction. Cette discussion peut-être modérée de telle manière à identifier les principaux éléments de la culture et des objectifs de l’institution et permettre aux nouvelles recrues de s’en approprier.
- **Des messages explicites**. En se basant sur cette discussion, la formation peut communiquer explicitement sur la mission de l’institution, ses valeurs et sa culture. Elle peut clairement transmettre ce que l’IMF vise à atteindre (son but), la manière dont elle espère les membres de



son personnel se traiter mutuellement et traiter ses clients et les raisons pour lesquelles ceci est si important pour l'institution. Dans certaines IMF, le président directeur général participe à la session d'orientation pour souhaiter la bienvenue aux nouveaux employés, pour partager avec eux sa vision pour l'organisation et de préciser comment ils seront récompensés s'ils s'engagent à faire de cette vision une réalité.

- **Le modelage de la culture.** Les formateurs doivent aussi “mener la conversation”, en modelant leurs messages explicites et le comportement attendu du personnel. Par exemple, si l'IMF souhaite que les employés soient critiques et analytiques, la formation doit alors les débats et accepter les opinions divergentes.

La formation initiale du personnel comprend généralement deux volets : a) la formation scolaire (et b) la formation continue. Pendant la phase **théorique**, les nouvelles recrues reçoivent une vue d'ensemble des perspectives de l'organisation pour voir comment leurs rôles s'insèrent dans le schéma d'ensemble. Ce paramètre est utilisé pour inculquer aux employés les valeurs centrales de l'entreprise, telles que l'engagement pour la qualité et le service à la clientèle et leur enseigner l'aspect théorique de leur travail. Le programme de formation dépendra partiellement de la structure de l'organisation. Par exemple, si l'entreprise est axée autour des équipes, il sera nécessaire d'enseigner techniques interpersonnelles et de règlement de conflit. Si l'organisation est fondée sur l'autogestion (l'autonomie) des agents de terrain, il faudra enseigner aux employés comment lire et interpréter des rapports de performance.

La phase **pratique**, qui peut durer plusieurs mois, permet aux nouvelles recrues d'apprendre les aspects techniques du travail et les astuces du métier auprès du personnel expérimenté. En microfinance, plusieurs compétences du personnel de terrain, telles que la sélection de client et la gestion des impayés, peuvent être mieux acquises par l'expérience (cf. encadrés 14.4 et 14.5). La phase pratique peut être renforcée par un **système d'apprentissage** avec des mentors qualifiés, où les nouvelles recrues peuvent apprendre bon nombre des nuances de la microfinance sans avoir à commettre de graves erreurs.

## Encadré 14.4 Des techniques de formation uniques à Grameen Bank

Grameen ne dispose pas de manuel de formation officiel. En lieu et place, ses matériels de formation écrits comprennent une liste de questions relatives aux objectifs et activités de Grameen, auxquelles les stagiaires sont censés répondre pour leur compte personnel pendant qu'ils sont sur le terrain. Le temps de la formation scolaire est consacré à la discussion des réponses que les formateurs ont apportées à ces questions et aux échanges des expériences sur le terrain, plutôt qu'une présentation d'autres matériels. Cette technique place la responsabilité d'apprentissages sur les apprenants, tout en les amenant à rester concentrés sur des thèmes de grande importance pour Grameen.

*Adapté de Rhyne et Roblatt 1994*

Il est important que les mentors sachent comment former efficacement le nouveau personnel, puisque avant tout ils donnent vie à la culture de l'institution. Leurs actes doivent traduire dans la réalité le véritable sens de la mission, des valeurs et de la culture de l'entreprise. Les IMF doivent développer un **module de mentor** pour apprendre aux agents de terrain expérimentés comment donner une formation pratique sur site. Le service des ressources humaines doit aussi relancer le nouveau personnel une fois qu'il a passé trois ou quatre mois au boulot. En observant leur perfor-

### Encadré 14.5 La formation en entreprise à Actuar Bogotá et ADEMI

Après une semaine d'orientation initiale, il est demandé aux nouvelles recrues à Actuar Bogotá en Colombie de travailler avec un agent de terrain expérimenté, qui a déjà un quota plein de clients (soixante groupes). Les deux travaillent ensemble pendant deux mois, pendant lesquels ils sont censés ajouter 20 groupes supplémentaires à leur portefeuille. Lorsque cet objectif est atteint, le portefeuille est réparti entre les deux, à raison de 40 groupes par personne.

De la même façon, en République Dominicaine, les nouveaux employés de ADEMI passent deux semaines au siège à titre de stage préparatoire, suivi de quatre semaines de travail en compagnie d'un agent de terrain expérimenté. Après avoir observé le chargé de prêt avec ses clients, la recrue dispose de trois mois pour commencer à constituer son propre portefeuille dans une zone géographique adjacente. Suite à cela, elle pourra travailler de manière totalement autonome.

*Adapté de Rhyne et Roblatt 1994*

mance sur le terrain, il peut évaluer les compétences du stagiaire et du mentor, et recommander une formation supplémentaire à celui d'entre eux, qui pourrait en avoir besoin.

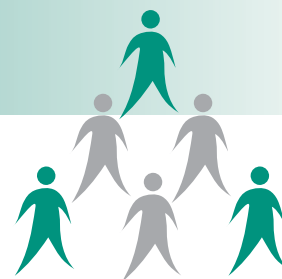
### Formation continue

Dans les IMF, qui ont de la réussite, la formation du personnel ne s'arrête pas après l'orientation du nouveau personnel. **La formation continue** est requise pour aider les employés à développer leurs compétences, à s'adapter au changement et aux objectifs de l'IMF de manière plus productive et efficace. La stratégie des RH doit comprendre un suivi régulier des compétences, dont les employés ont besoin pour atteindre des objectifs personnels et institutionnels, et doit faciliter les **opportunités de développement personnel**, qui correspondent à ces besoins.

Certaines IMF offrent à leurs employés deux semaines de formation par an. D'autres proposent des formations continues seulement lorsque le besoin se fait sentir. Bien que cette dernière stratégie soit moins coûteuse, elle n'est pas nécessairement efficace. Une littérature récente sur l'éducation (la formation) des adultes corrobore l'hypothèse selon laquelle les employés ont besoin de formation continue pour renforcer et élargir ce qu'ils avaient appris.

Il existe différents types de formations continues :

- **La formation spécifique à un emploi** se déroule souvent une seule fois et est communément associée à l'installation d'un nouveau logiciel et l'introduction de nouveaux produits. Cependant, ce type de formation peut aussi répondre aux besoins d'évolution d'un employé, identifiés lors des revues de performance régulières.
- **La formation relative à une promotion** prépare un employé à un poste de responsabilité plus élevé ou à une autorité de gestion. Ceci comprend généralement ce type de formation pour un nouveau poste ainsi qu'une formation en leadership ou en management pour améliorer la capacité des employés à orienter, superviser et motiver la performance des autres. La formation relative à une promotion peut aussi essayer de renforcer des compétences en planification, analyse et rapportage.
- **La formation croisée** permet aux employés d'effectuer différents types de travail. En développant des employés, qui sont polyvalents, les IMF peuvent réduire leur vulnérabilité à l'absentéisme et aux départs volontaires et accroître leur flexibilité. Le personnel peut être



affecté à un poste ou un autre en fonction des demandes, qui varient ; ils peuvent fournir plusieurs produits et participer sérieusement à la reformulation des procédures, car ils comprennent l'environnement du travail de plusieurs points de vue. La formation croisée est particulièrement pertinente dans les IMF, qui sont en cours de diversification ou de recherche agressive des améliorations de l'efficacité.

- **La formation de compétences élémentaires** offre des opportunités d'acquérir des compétences, qui peuvent être appliquées à n'importe quel poste, telles que le traitement de texte ou les tableurs.
- **Des séminaires culturels** peuvent renforcer la culture institutionnelle, promouvoir le travail en équipe et motiver le personnel. Certaines IMF offrent annuellement de tels cours de recyclage, tandis que d'autres une session d'une trentaine de minutes toutes les deux semaines au niveau de l'agence. Ces activités se concentrent généralement sur l'amélioration de la collaboration, le renforcement de la communication et l'instauration d'une éthique, mais elles peuvent aussi servir à renforcer tout domaine culturel, dans lequel l'IMF a des faiblesses. Elles peuvent particulièrement permettre à une IMF de maintenir et/ou d'adapter sa culture pendant des périodes de croissance, et être utile pendant la réorganisation ou des changements majeurs intervenus dans l'environnement extérieur.
- **La rotation du personnel** : certaines IMF planifient la rotation régulière des employés au sein de l'institution pour diffuser de nouvelles techniques ou comprendre différents points de vue. Une telle rotation facilite le transfert de leçons apprises, d'expériences, d'innovations et de perspectives entre les agences.

## 14.4 Le développement de carrière

---

Le développement de carrière est une autre composante clé de gestion des ressources humaines. Cette section couvre les aspects suivants : l'enrichissement des tâches en tant qu'alternative à la promotion, les avantages et désavantages de la promotion de l'intérieur par opposition au recrutement de personnel de l'extérieur ; les obstacles au développement de carrière de la gente féminine ; et la planification de la succession.

### *L'enrichissement des tâches*

Une stratégie clé de conservation du personnel est de fournir aux employés des opportunités d'avancement au sein de l'institution : être promu à un poste de responsabilité plus élevé, avoir des responsabilités additionnelles à un poste actuel donné, avoir plus d'autonomie et d'autorité dans l'exécution des responsabilités actuelles, par exemple, en augmentant le niveau d'approbation de crédit pour un chargé de prêt.

Certaines IMF ont tendance à avoir des structures organisationnelles relativement plates, où des opportunités de promotion sont souvent limitées. Ainsi, des opportunités d'autogestion et les options de développement professionnel, disponibles à travers la formation continue deviennent importantes pour l'IMF et ses employés. Outre la formation continue ci-dessus décrite, une autre alternative pour la croissance professionnelle est **l'enrichissement des tâches**. Semblable à la formation croisée, les stratégies d'enrichissement de poste élargissent l'étendue de l'implication d'un employé dans et sa contribution à l'institution, telles que la participation aux groupes d'experts, qui travaillent sur des innovations de produit, s'engagent dans l'étude de marché ou acquièrent de nouvelles compétences.

### Promouvoir de l'intérieur ?

Pourtant, toutes les IMF ont certaines opportunités de promotion à offrir à leurs employés, et les institutions en croissance auront fréquemment besoin de pourvoir aux postes non subalternes. En pourvoyant à ces postes, les IMF font face un choix entre la promotion en interne et le recrutement des personnes les plus qualifiées directement à chaque niveau de la structure de l'organisation. La définition d'une **politique de recrutement et d'avancement** implique d'importants compromis entre l'identité institutionnelle, la satisfaction du personnel et un mixage approprié de la connaissance interne par opposition aux compétences techniques. Les IMF résolvent ces compromis de plusieurs manières, et ce faisant, leurs modèles de carrière varient considérablement.

A l'extrême, des IMF comme Grameen Bank font presque tous leurs recrutements en interne. Tout son personnel au siège, sauf quelques uns, ont à leur début travaillé en tant qu'agents de terrain ou chefs d'agences et ont été promus à leurs postes actuels. Les avantages de cette histoire incluent le sens de solidarité suscité au sein du personnel et la connaissance claire qu'ont le personnel du siège des activités de terrain.

Cette stratégie de promotion, cependant, a ses limites. Les IMF, qui font leurs recrutements entièrement en interne, ne profitent pas des échanges ni de la stimulation, peuvent résulter du fait des recrutements en externe. Les employés, qui sont promus en interne, peuvent aussi formuler des hypothèses relatives à la manière, dont les choses se passent sur le terrain en fonction de leurs expériences personnelles, et refuser d'admettre les changements intervenus dans l'environnement.

Généralement, les IMF combinent les promotions avec des recrutements en externe. La promotion en interne offre beaucoup d'avantages. Les sociétés, qui ont du succès, développent, promeuvent et sélectionnent soigneusement le talent de gestionnaire développé au sein de l'organisation comme une étape clé dans préservation de leurs valeurs principales et leur culture institutionnelle. La promotion en interne est aussi une importante stratégie de motivation, qui encourage les employés à fournir le type de performance de qualité, qui leur permettrait d'être promu.

La plupart des IMF essaient d'abord de pourvoir aux postes en faisant du recrutement en interne, mais si elles ne peuvent pas trouver la personne, qu'il faut pour le travail, elles ont recours à l'extérieur. Comme les IMF essaient de choisir entre le recrutement en interne et en externe, elles peuvent tenir compte des recommandations suivantes :

- Si une IMF a une relation de longue durée avec un employé, qui a développé, acquis de nouvelles compétences et démontré des attributs et capacités de leadership, la candidature de cette personne doit être privilégiée en cas de vacance d'un poste de direction (de cadre).
- Les employés doivent être seulement promus, parce qu'ils peuvent assumer les responsabilités d'un nouveau poste. La promotion des employés à des postes, qui dépassent leurs capacités ou auxquels ils ne sont pas convenablement préparés est une catastrophe assurée, aussi bien pour l'IMF que pour l'employé. De bons chargés de prêt ne sont pas forcément de bons chefs d'agence.
- Si une IMF souhaite poursuivre sérieusement le recrutement en interne, elle doit s'engager à la formation continue pour s'assurer que, si les membres du personnel sont promus, qu'ils sont bien formés à leurs nouvelles responsabilités.



- Les promotions internes peuvent faciliter les périodes de transition. Pendant les périodes de rapide croissance, un nouveau directeur, recruté de l'extérieur, peut ne pas disposer suffisamment de temps pour s'informer sur le travail. Dans cette situation, quelqu'un en interne, qui connaît déjà l'organisation, peut constituer un meilleur candidat. Cependant, pendant les périodes de transition structurelle, telles que des ONG se transforment en des institutions financières réglementées, les IMF peuvent être mieux servies par un directeur, recruté de l'extérieur, qui est familier à la nouvelle structure et a les compétences pour la gérer.
- Toutes les IMF peuvent bénéficier de nouvelles idées et perspectives venant du personnel recruté de l'extérieur.

## Genre et développement de carrière

En concevant leur approche de développement de carrière, les IMF doivent tenir compte de **l'approche genre**, surtout en ce qui concerne les obstacles susceptibles d'empêcher les femmes d'être promues ou même de chercher des promotions. Lorsque les organisations analysent la question, bien souvent les dirigeants sont surpris par les résultats. Les cadres supérieurs supposent souvent que les femmes ne sont pas intéressées par les postes de responsabilités, alors que cette recherche peut identifier la culture et l'attitude institutionnelles des cadres de direction comme une source principale du problème (voir encadré 14.6). Si de telles conclusions ressortent, il est souhaitable que les directeurs engagent une discussion sur la manière de changer la culture pour donner aux femmes des opportunités légitimes de développement de carrière.

### Encadré 14.6 Le plafond de verre pour les femmes managers en microfinance.

Bien que les droits égaux à l'emploi soient un élément essentiel des droits des femmes et le développement non discriminatoire, ils doivent nécessairement conduire à la responsabilisation des femmes. L'expérience de beaucoup d'IMF s'agissant des politiques d'opportunités égales indique que le recrutement des femmes, en particulier aux postes de responsabilité, est souvent difficile. Cela est dû aux contraintes du genre qui affectent aussi bien les clients que le personnel. Pour pallier ces contraintes, des changements fondamentaux dans les politiques de recrutement, la culture institutionnelle et les conditions de travail peuvent s'avérer nécessaires. Par exemple, si le personnel manque fréquemment d'expertise en matière d'analyse du genre, une formation additionnelle peut donc être nécessaire. Si les IMF sont sérieuses en ce qui concerne leur mission de responsabilisation des femmes, elles doivent alors donner l'exemple en recrutant les femmes et en les promouvant.

*Source : adapté de Mayoux, 2003*

Outres les perceptions de cadres de direction, il y a aussi des questions plus concrètes qui nécessitent d'être résolues pour pallier les barrières de genre entravant le développement de carrière. En particulier, un défi commun est le conflit entre exigences domestiques et professionnelles, ce qui, dans la plupart des sociétés, est plus fortement ressenti par les femmes. Pour permettre aux managers hommes comme femmes de concilier travail et responsabilités familiales, les IMF doivent considérer ce qui suit :

- **Horaires de travail flexibles** : Les horaires de travail de l'IMF peuvent ne pas correspondre même à tous les employés, en particulier les parents qui doivent ajuster leurs calendriers à cause de leurs enfants. Les IMF peuvent se faire favorables aux parents et aux femmes s'ils autorisent des horaires de travail plus souples, peut-être même en y incluant le télétravail. Certaines organisations trouvent qu'en réalité cette flexibilité accroît la productivité.
- **Opportunités de travail à temps partiel**: En raison des responsabilités parentales, certains employés préféreraient travailler à temps partiel, peut-être moins d'heures de travail par jour mais sur toute la semaine, ou juste quelques jours de travail par semaine.
- **Arrangements pour le partage des tâches** : pour répondre aux besoins des employés à temps partiel, certaines organisations prennent les dispositions pour faire exécuter le travail d'une personne par deux personnes (ou plus) par exemple, deux chargés de prêts à mi-temps peuvent gérer le portefeuille de chargé de prêt à plein temps. Le partage du travail est un peu plus difficile à organiser lorsqu'il s'agit des postes de direction, mais pas impossible. Pendant plusieurs années, la petite unité entrepreneuriale de CARE a été gérée par une équipe constituée d'un mari et de sa femme qui travaillaient chacun trois jours par semaine.
- **Allocations de garderie** : Etant donné que la plupart des IMF n'ont pas une envergure suffisamment large pour mettre un gardiennat à la disposition de leurs employés parents, en alternative elles supportent financièrement ceux-ci. Dans certains cas, ces allocations peuvent aussi servir à des fins d'impôts.
- **Interruptions de carrière** : un important facteur dans l'avancement professionnel des femmes est de leur accorder une mise en disponibilité pendant leur carrière, et de leur permettre de retourner dans l'organisation une fois que leur situation personnelle le permet, sans perdre le rang occupé ou les avantages y afférents. De tels congés non payés ou arrangements sabbatiques peuvent être particulièrement importants pour les femmes managers.

### Planification de la succession

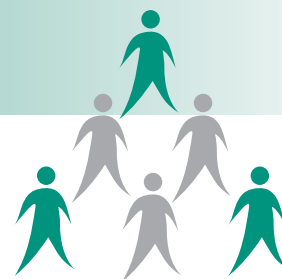
Il est difficile de trouver des leaders à fort charisme – il vaut mieux les créer, si possible. Une question relative au développement de carrière finale qui est capitale pour les IMF c'est la **planification de la succession**. Les institutions de microfinance tendent à être dépendants du leadership et de l'expertise d'un petit cercle de directeurs – vraiment très petit parfois. Si le PDG est victime d'un accident, cela pourrait détruire l'organisation. Par conséquent, en guise de stratégie de gestion de risque de RH, le conseil d'administration devrait avoir un plan de remplacement des principaux membres de l'équipe de direction, et développer en conséquence l'expertise de ces remplacements.

Même si l'organisation n'est pas préoccupée par les accidents, il est quand même sage de préparer des candidats internes aux futurs postes de direction. Ce processus de création de leadership inclut aussi le renouvellement de leadership. Les étoiles montantes au sein de l'organisation doivent être encouragées à prendre des années sabbatiques pour poursuivre leurs études et élargir leurs expériences.

### 14.5 Gestion de la performance

---

Une fois qu'une IMF a recruté et formé du personnel, sa stratégie de RH doit orienter et motiver la performance des employés aussi bien à court qu'à long terme, de sorte que l'institution puisse tirer autant d'avantages que possible de ses investissements antérieurs et permanents dans son person-



nel. Pour ce faire, une stratégie efficace de ressources humaines requiert que les managers : 1) fixent avec l'employé des objectifs de performance, des objectifs et des critères d'évaluation pour une période déterminée ; 2) supervisent la performance des employés dans la poursuite de ces objectifs ; et 3) d'évaluer le niveau de réalisation de l'employé de sorte que la performance puisse être récompensée, des ajustements puissent être faits et des objectifs pour la période suivante puissent être fixés.

## *La fixation des objectifs de performance*

Pour générer de solides performances, il faut que les managers communiquent ce qu'ils attendent des employés et comment ce travail contribue à la réussite générale de l'institution. Le processus de fixation des **objectifs de performance** connaît le plus de succès lorsque les managers et le personnel sont impliqués. Les membres du personnel contribuent aux échanges selon leur perspective du travail et expériences antérieures, leurs aspirations et les domaines d'activité, qu'ils aiment particulièrement. Les managers établissent le lien entre les objectifs individuels ou d'un service et les objectifs et stratégie institutionnels. Cette combinaison permet une concentration sur :

---

**BIEN FAIRE LES CHOSES** (la contribution individuelle)

et

**FAIRE CE QU'IL FAUT** (la contribution de la direction)

---

Ce processus, qui est résumé sur le schéma 25, permet de fixer des objectifs de défi, pourtant réalistes. Des objectifs de défi aboutissent à une performance plus élevée de l'employé, pourvu qu'ils soient acceptés par ceux qui sont chargés de les réaliser. Il n'est pas surprenant que le degré (niveau) auquel les employés acceptent les objectifs de performance soit en fonction de leur niveau de participation dans le processus de fixation. Si un objectif est trop difficile, les employés n'essaieront pas de le réaliser ou bien ils seront frustrés et arrêteront toute tentative (effort).

En prenant les objectifs de l'IMF comme point de départ, les objectifs doivent être fixés pour chaque employé (ou pour chaque équipe, si le fonctionnement de l'institution est ainsi organisé). Les objectifs doivent décrire les contributions, que les employés sont censés apporter aux objectifs de l'IMF, puis définir des cibles spécifiques et mesurables. Ce processus comprend :

- La revue des objectifs et performance de l'année précédente.
- L'entente sur un plan de travail ou un plan d'action personnel (individuel), qui indique les domaines de travail dont chaque employé est responsable.
- L'élaboration d'un plan de développement professionnel pour s'assurer que l'employé dispose des compétences pour relever les défis à venir.
- L'entente sur un système de motivation et de compensation, qui lie la réalisation des objectifs aux récompenses individuelles et/ou de groupe

Dans la fixation des objectifs de performance, les IMF doivent tenir compte des éléments (facteurs) suivants :

- **Viser des objectifs SMART.** Des objectifs qui sont spécifiques, mesurables, réalisables dans le temps et réalistes sont plus faciles à comprendre, poursuivre et évaluer.

Schéma 14.1 : Le processus de fixation des objectifs de performance



- **Inclure des objectifs de qualité.** La plupart des IMF limitent les objectifs de qualité aux retards ou au portefeuille à risque. Bien que la qualité du portefeuille soit indéniablement importante, les objectifs de qualité doivent aussi tenir compte du service à la clientèle, des erreurs de dossier (par ex. avec les demandes de prêt et les reçus) et de l'opportunité (par ex. pour les réunions du personnel, les rendez-vous des clients).
- **Etablir des objectifs de performance à tous les niveaux de l'institution.** Dans plusieurs IMF, l'établissement des objectifs de performance commence et finit par les chargés de crédit et les directeurs d'agences. Pourtant, la création d'une équipe dynamique et enthousiaste, qui recherche à dessein et par routine des opportunités la qualité, le service à la clientèle et l'efficacité, requiert la motivation à tous les niveaux.
- **S'assurer que les employés ont un contrôle sur les résultats.** Pour que la fixation d'objectif puisse avoir un impact positif sur la performance, les employés doivent avoir le contrôle sur les résultats, qui leur sont demandés. Si des obstacles externes les empêchent de réaliser les objectifs, et s'ils n'ont aucun moyen de les surmonter, les objectifs irréalisables sont susceptibles de décourager la performance.

### *La supervision de la performance*

Une fois que les objectifs sont fixés, les employés ont besoin d'un feedback et d'un encouragement constructifs pour donner le meilleur de leurs capacités. Il leur faut une supervision, qui offre plus que les réprimandes et les instructions pour corriger les performances. Ils ont besoin de



l'entraînement, de l'énergie et de l'assistance pour surmonter les obstacles à la performance. En d'autres termes, il leur faut une supervision qui appuie la performance du personnel, qui a réussi.

Dans une approche de supervision centrée sur le personnel, les managers perçoivent leur rôle fondamental comme des solutionneurs de problème et des mentors et non pas comme des superviseurs (contremaîtres). Ils exigent la comptabilité et la progression vers les objectifs, mais ils reconnaissent aussi les réalisations et appuient la formation et le développement nécessaires. Ils fournissent des informations retour honnêtes et à temps aux employés pour le comportement efficace, réduire le comportement inefficace et permettre aux employés d'identifier les opportunités pour améliorer leur performance au travail (cf. encadré 14.7).

L'expérience a montré que la majeure partie de l'énergie déployée pour assurer une bonne performance provient de **l'interaction quotidienne** entre le personnel et les superviseurs. La supervision centrée sur le personnel doit être pratique, constante et systématique. Soyez avisé du syndrome de la roue grinçante – ce n'est pas seulement les employés à faible rendement qui doivent faire l'objet d'attention. De même il ne faudrait pas que les employés ne reçoivent de feedback qu'une fois l'an à l'occasion d'une évaluation formelle. Pour avoir un impact réel et direct, le suivi de la performance et l'évaluation doivent être un processus courant. En effet, la question est si capitale que les directeurs qui reconnaissent qu'ils ne sont pas particulièrement doués en communication interpersonnelle devraient rechercher en urgence des opportunités de formation pour eux-mêmes.

## Encadré 14.7 Les techniques de fourniture du feedback

1. **Se concentrer sur des comportements spécifiques.** Dire à l'intéressé, pourquoi vous lui faites des compliments ou des critiques. Utilisez des exemples qui illustrent votre feedback, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un feedback négatif.
2. **Garder un style impersonnel.** Des exemples dans un feedback négatif doivent être descriptifs et non critiques ni d'évaluation. Les exemples doivent porter sur le travail et non la personne.
3. **Rendre le feedback opportun.** Un feedback n'a vraiment de sens pour l'intéressé que lorsqu'il existe un bref intervalle son comportement et la réception du feedback sur ce comportement.
4. **Etre compréhensible.** Un feedback doit être concis et complet. Il faut que l'intéressé comprenne clairement et entièrement votre communication.
5. **Si le feedback est négatif, s'assurer que l'intéressé peut le contrôler.** Un feedback négatif doit être orienté vers quelque chose sur lequel l'intéressé peut agir.
6. **Etre orienté solution :** si des problèmes surviennent, plutôt que de trop verser dans les critiques, réorienter positivement la discussion: de quelles idées l'employé dispose-t-il pour trouver une solution au problème qui se pose.
7. **Tailler le feedback sur mesure.** Les employés hautement performants ayant un potentiel doivent recevoir fréquemment de feedback pour les encourager à prendre des mesures correctives, mais le feedback ne doit pas être un contrôle. Les employés suffisamment performants nécessitent un minimum de feedback, étant donné qu'ils affichent un comportement fiable et régulier. Quant aux employés faiblement performants, ils nécessitent de feedback fréquent et très spécifique pour provoquer un changement de comportement. Le feedback doit être également en fonction du style de personnalité.

*Adapté de Pityn et Helmuth 2005*

L'une des techniques que les IMF pourraient souhaiter envisager dans le cadre de leur système de suivi, particulièrement à l'intention des directeurs, est le feedback 360 degrés. Un processus de feedback 360 degrés évalue le rendement d'un employé à travers un certain nombre de personnes (par exemple, le directeur, les subordonnés, les collègues, ainsi que les clients) et donne le retour de l'information à l'employé en question. Il s'est révélé le plus utile lorsqu'il a été appliqué comme outil confidentiel pour le développement continu du personnel afin que des réponses ne puissent pas remonter à un noteur individuel. Le processus aide les employés à identifier à quel niveau et comment ils peuvent améliorer leur propre rendement, et il permet à l'IMF d'identifier des domaines d'amélioration organisationnelle (voir encadré 14.8)

### Encadré 14.8 Comment fonctionne un processus de Feedback 360 degrés

Il est demandé à des personnes d'évaluer le rendement d'un employé sur un certain nombre de déclarations représentant les compétences liées au poste de l'employé. Cela est généralement facilité à travers une fiche d'enquête écrite ou électronique remplie par l'employé, de même que par le personnel et les clients qui sont en interaction avec lui. Les évaluations effectuées par tous les noteurs sont alors résumées afin d'obtenir un document détaillé sur les forces de l'intéressé et ses domaines de développement. Le plus souvent, un consultant extérieur ou un Directeur des Ressources Humaines collationneront les résultats et présenteront les conclusions à l'employé. Suite à leur réunion, l'employé peut établir un plan de développement qui fait ensuite l'objet d'une discussion avec le Directeur de l'employé. En examinant les résultats de tous les employés dans l'ensemble, le Directeur des Ressources Humaines ou le consultant peut identifier toutes les tendances ainsi que les besoins de développement de l'IMF et établir un plan de développement organisationnel. Quand bien même le processus peut être repris aussi souvent que nécessaire, il est généralement recommandé de le faire tous les deux (02) ou trois (03) ans

*Source : D'après Pityn et Helmuth, 2005*

### Discipline

L'une des tâches les plus difficiles des directeurs consiste à discipliner les employés dont le rendement ou le comportement laisse à désirer. Il est beaucoup plus facile de complimenter les employés sur la qualité de leur travail et de les encourager à continuer sur la même lancée que de prendre une mesure contre ceux qui ne se conforment pas aux politiques de Ressources Humaines ou qui n'atteignent pas leurs objectifs de rendement. En vue d'aider les directeurs à être des partisans efficaces de la manière forte, les IMF ont besoin d'avoir des politiques transparentes en matière de ressources qui non seulement indiquent les "choses à faire" et les "choses à ne pas faire", mais également les conséquences du non respect des instructions ou de la non atteinte des résultats. Si cela est clair dans l'esprit de chacun au sein de l'organisation, les directeurs seront débarrassés d'une grande partie de leur subjectivité et il leur sera plus facile de discipliner les employés.

Les directeurs devraient réfléchir de façon distincte à deux types de comportements qui nécessiteraient une action disciplinaire, dans la mesure où ils appellent des réponses assez différentes (en dépit du fait que certains employés peuvent exiger une action disciplinaire pour les deux (02) types de comportement).



- Un **comportement inacceptable** peut prendre diverses formes, allant des transgressions relativement peu importantes telles que les retards répétés, les violations du code d'habillement, aux problèmes plus importants tels que l'insubordination et l'instigation de troubles sur les lieux de travail, à une mauvaise conduite telle que la malhonnêteté et la fraude. Les politiques de Ressources Humaines devraient catégoriser les types de comportements inacceptables en trois degrés de gravité et définir des réactions proportionnelles (par exemple avertissement informel, formel, suspension, renvoi). Des politiques claires de cause-à-effet permettront aux directeurs de prendre une mesure disciplinaire appropriée plutôt que de réagir plus qu'il ne faut dans la passion du moment.
- Le seul moyen d'évaluer le **faible rendement** c'est que le responsable et le subordonné aient préalablement défini les cibles objectives par rapport auxquelles le rendement peut être comparé, tel que décrit ci-dessus. Les objectifs de rendement sont plus faciles à établir pour les agents exerçant dans le secteur du crédit (par exemple, le nombre de crédits, portefeuille à risque en deçà d'un certain seuil), mais ils sont également possibles avec d'autres postes. Par exemple, les directeurs peuvent évaluer le rendement des agents chargés de la collecte de données et des caissiers sur la base de la vitesse et des erreurs de traitement.

Dans les deux cas, les directeurs auront besoin d'initier des procédures disciplinaires avec des styles différents. Pour raison de faible rendement, un Directeur doit être un mentor, apportant du soutien et donnant de l'encouragement, aidant l'employé à identifier les causes premières des problèmes liés au rendement, et suggérant une formation si cela est nécessaire. En ce qui concerne un comportement inacceptable, le Directeur adopte une approche plus disciplinaire, sévère et rigoureuse, mais juste.

Un processus disciplinaire modèle devrait viser à corriger un comportement insatisfaisant, non pas le punir. En outre, les directeurs devraient procéder à une enquête minutieuse sur des situations avant de prendre une mesure disciplinaire. Les procédures disciplinaires peuvent inclure les éléments suivants :

- Permettre aux personnes concernées d'exposer leur cas, de préférence accompagnées d'un collègue (ou un représentant du Syndicat) ;
- Présenter de façon détaillée toutes les actions disciplinaires. Les directeurs devraient même avoir un rapport des avertissements informels dans la mesure où ils pourraient de façon cumulée justifier un avertissement formel.
- Dans le doute, les directeurs, devraient discuter au sujet de situations disciplinaires formelles avec leurs superviseurs ou avec le directeur des Ressources Humaines avant la prise de mesures disciplinaires.
- Les avertissements formels devraient préciser la nature de la mauvaise conduite ainsi que des attentes pour le futur, pour le directeur et le subordonné. Le document devrait être signé par les deux parties.
- La direction, par exemple le directeur des Ressources Humaines, devrait toujours être sollicité pour assister, avec de sérieuses mesures disciplinaires qui pourraient résulter de la mise à pied ou du renvoi.
- Les employés devraient avoir le droit d'interjeter un appel formel contre toute mesure disciplinaire.

### L'évaluation de performance

Dans les systèmes classiques d'évaluation de performance, les superviseurs s'asseyent avec leurs employés annuellement ou semestriellement pour examiner la performance de chaque employé pendant cette période au regard des objectifs fixés lors de la précédente évaluation. Les succès sont reconnus et les améliorations à apporter sont définies. Ensuite, le superviseur et l'employé préparent les objectifs pour la période suivante.

Certains directeurs sont réticents à l'idée d'évaluer de leurs employés préférant se fier aux pratiques informelles de supervision. Ils doivent reconnaître que ces moyens informels sont insuffisants. La grande majorité des employés cherchent ardemment une occasion d'avoir une discussion structurée au moins une fois par an pour recevoir un feedback formel sur leur performance et poser des questions ou soulever leurs préoccupations. En fait, l'évaluation de la performance peut être considérée comme une occasion unique de remplir simultanément quatre fonctions de gestion, une opportunité à ne pas rater :

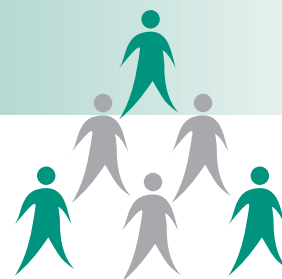
- **La planification** : l'évaluation de la performance est utilisée pour définir les cibles de la période suivante. C'est également une opportunité de discuter des futurs rôles de l'employé dans l'organisation et d'identifier les besoins en formation et en développement pour accomplir ces rôles.
- **L'organisation** : les dirigeants peuvent se servir de l'évaluation de performance pour redéfinir les rôles et responsabilités de l'employé.
- **Le leadership** : les dirigeants peuvent profiter de ce face-à-face pour motiver et peut-être même inspirer les employés. Dans une évaluation efficace, les dirigeants et les subordonnés doivent disposer à peu près du même temps d'écoute et de parole de sorte que le résultat soit un partage d'idées et d'observations.
- **Le contrôle** : une évaluation de performance n'est certainement pas le seul forum au cours duquel les dirigeants devraient comparer la performance de l'employé aux attentes, mais elle donne une occasion formelle de le faire. Par ailleurs, les dirigeants peuvent utiliser les évaluations de performance pour récompenser les employés d'avoir réalisé les objectifs de l'équipe ou de l'institution.

Généralement, le processus d'évaluation de performance est directement lié aux augmentations annuelles de salaire. Dans les IMF, qui ont généralement des structures organisationnelles plates avec relativement peu d'opportunité de promotion ou de changements significatifs des systèmes d'indemnisation, les évaluations peuvent être manifestement moins liées aux augmentations et promotions. Le processus d'évaluation de performance peut plutôt se focaliser sur l'augmentation de la valeur d'un employé pour l'équipe et la satisfaction personnelle de son poste actuel.

Il ne devrait y avoir aucune surprise majeure lors la discussion de revue annuelle ; il n'y en aura pas, si :

- Les prévisions de performance ont été clairement communiquées
- Le suivi de performance a régulièrement eu lieu tout long de l'année
- Le feedback et le coaching du directeur ont été ouverts, honnêtes et cohérents

La discussion relative à l'évaluation annuelle doit être une session de clôture, un résumé du processus de revue qui a duré toute une année. Elle doit être un processus progressiste orienté vers l'action. Le passé sera utile uniquement en terme d'enseignements que le manager et l'employé peuvent en tirer (Pityn et Helmuth).



## Licenciement

Malheureusement, tout le monde ne répondra pas aux attentes. Tout le monde ne répondra pas aux efforts de redressement. Les directeurs auront invariablement à un certain point à accomplir la plus difficile de leurs tâches, renvoyer un employé, soit à cause de faible rendement répété ou de grave mauvaise conduite. Face aux problèmes relatifs au rendement, les directeurs qui dressent et conservent des rapports de leurs interventions, des objectifs convenus et des efforts de redressement trouveront le processus de renvoi quelque peu moins difficile que ceux qui manquent de documentation.

Indépendamment de la raison du licenciement, il est important de planifier un processus qui communiquera clairement la situation à l'employé de manière compatissante. Quelques uns des éléments à prendre en compte dans la planification d'un processus de licenciement incluent (Pityn et Helmuth, 2005) :

- **Avocat** : Si l'employé n'a pas reçu des avertissements écrits appropriés ou si la direction est préoccupée par les motifs du licenciement, l'IMF devrait commettre un avocat en vue d'obtenir des conseils sur les indemnités de cessation d'emploi et autres questions juridiques pertinentes.
- **Ensemble de mesures de licenciement** : cela consiste généralement en une lettre précisant dans les détails le montant et les modalités de l'indemnité de licenciement, la durée de jouissance des allocations, ainsi que les informations relatives aux services liés à la carrière que l'IMF serait entrain de fournir
- **La réunion** : le but principal d'une réunion est de communiquer la décision du licenciement. La réunion devrait être conduite aussi bien par le directeur qui décide du licenciement que par le directeur des Ressources Humaines (ou par un autre Directeur). Le Directeur de Ressources Humaines est présent à la réunion pour soutenir les deux parties, apaiser une situation potentiellement instable et servir de témoin. En conduisant une réunion bien préparée, le directeur et l'employé se sentiront plus à l'aise par rapport à cette transition.
- **Communication au personnel** : l'IMF doit décider de comment et de quand elle informera le personnel qu'un employé a été licencié. La manière dont ce processus est géré sera révélatrice pour le reste du personnel de comment l'IMF traite les employés, et aura un impact sur leur moral et sur l'environnement du bureau. Etre sûr de planifier le message et le passer prudemment. Une communication claire peut faire la différence entre un licenciement réussi et licenciement non réussi.
- **Communication aux clients** : lorsque la personne licenciée travaille sur le terrain, il s'avère également critique de communiquer la situation à ses clients. L'IMF n'entend pas perdre ses clients et l'employé. En outre, en vue de contrôler le risque de fraude, les clients doivent être informés afin de ne pas effectuer des remboursements ou des versements d'épargne à l'endroit de cette personne.
- **Transition de travail** : Dans le cadre de la décision de licenciement, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur Général devraient décider de comment le travail de l'employé sera confié aux autres au sein de l'IMF. Cela permettra une transition sans problème et aucune tâche ne sera laissée non exécutée.

Naturellement, il n'est pas demandé à tous les employés qui quittent l'organisation de faire ainsi. Certains employés sont admis à la retraite alors que d'autres vont vers d'autres organisations. Si les employés partent de leur propre chef, la direction en charge des Ressources Humaines devrait

effectuer des entretiens de départ pour comprendre la raison pour laquelle ils partent. Comme dans le cas des entretiens de départ des clients, l'information de retour la plus honnête est donnée par les personnes quittant l'organisation. Ces discussions pourraient révéler des problèmes spécifiques avec les directeurs pris individuellement, ou elles peuvent lever le voile sur des problèmes d'ordre général au sein de l'organisation non connues des directeurs généraux.

### 14.6 L'indemnisation

Une fois que les objectifs d'une IMF sont fixés et que les employés aident à les réaliser, la stratégie de RH doit indemniser le personnel pour le temps, les idées et l'effort. En conséquence d'une indemnisation inadéquate les employés seront tenté d'aller monnayer leur temps, leur énergie et leurs compétences ailleurs. Même s'ils restent au sein de l'IMF, les employés, qui ne se sentent pas convenablement indemnisés, ne seront pas disposés à offrir à l'IMF le meilleur d'eux-mêmes. Ainsi, l'indemnisation est un élément clé dans la motivation pour la performance et l'engagement.

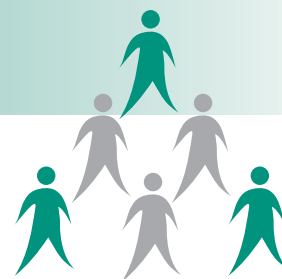
L'approche classique pour l'indemnisation encourage les employés à faire ce qui est prévu dans leur cahier de charges, mais pas nécessairement ce qui est meilleur pour la société. Les employés sont généralement payés en fonction de leur position dans la hiérarchie de la société, leur niveau de responsabilité et le nombre de personnes qu'ils supervisent. Cette approche récompense, en fait, des frais généraux supplémentaires et des coûts plus élevés. Les IMF ne peuvent pas se permettre d'adopter cette approche, car elles doivent demeurer une organisation allégée avec peu de niveaux de bureaucratie. Par conséquent, elles doivent rechercher des approches alternatives à l'offre de salaire et des avantages, telles que les primes de performance décrites dans le module 19.

Les IMF ont besoin de s'assurer que leur offre de salaire est compétitive aussi bien sur le marché du développement que celui financier pour minimiser la rotation<sup>10</sup> du personnel. Si pour des raisons financières, une IMF est incapable de faire une proposition compétitive, elle doit renforcer l'utilisation des récompenses non financières. Cependant, à mesure que les IMF croissent, il leur faudra trouver des ressources pour devenir des employeurs compétitifs. Dans le passé, il y a eu l'impression que, parce que les IMF poursuivent des objectifs altruistes, leur personnel doit être moins rémunéré que la valeur de leurs efforts. Ce fut une erreur. Les organisations, qui rétribuent leur personnel en terme du marché, attirent de meilleurs employés et connaissent plus de réussite. Sur certains marchés, la concurrence en terme de recherche de personnel est presque aussi acharnée que la concurrence en terme de recherche de clients, stimulant une discussion pour une solution à large échelle, telle que décrite dans l'Encadré 14.9.

#### Encadré 14.9 Une Convention Collective sur le Travail au Sénégal

La microfinance au Sénégal a connu une croissance remarquable au cours des cinq (05) dernières années. En février 2005, il y avait 781 IMF, y compris 7 réseaux, 422 institutions de crédits mutuel, 348 associations d'épargne et de crédit et 11 ONG. En 2004, les IMF ont créé 1.630 nouveaux emplois contre 793 en 2000. L'industrie, toutefois manque d'un cadre juridique pour réglementer les conditions de travail et d'emploi. L'analyse des conditions de travail dans les IMF du Sénégal révèle que :

<sup>10</sup> Les directeurs d'IMF recherchant des conseils sur comment créer des systèmes compétitifs de salaire devraient consulter MEDA's tool kit, Pityn and Helman (2005) "Gestion de Ressources Humaines pour IMF, développée pour Micro Save.



- Les IMF utilisent plus de volontaires sans un contrat de travail en bonne et due forme, tels que les étudiants en fin de formation.
- La structure coopérative de nombreuses IMF ne facilite pas une discussion pour l'amélioration des conditions de travail dans la mesure où les membres du conseil, qui gagnent souvent moins dans leurs travaux quotidiens que les directeurs d'IMF éprouvent des difficultés à examiner l'ensemble des mesures d'indemnisation.
- Les longues distances entre les succursales ne permettent pas aux travailleurs de se rencontrer, de discuter de leurs problèmes et de parvenir à des solutions de façon collective.
- Le manque de réglementation des conditions de travail et d'emploi favorise des mesures arbitraires de la part des directeurs. Les travailleurs ne sont pas organisés, ne connaissent pas leurs droits et par conséquent ne sont pas en mesure de négocier avec la direction pour de meilleures conditions de travail.
- L'hétérogénéité des IMF et la petite taille de la plupart des IMF posent un problème pour la réglementation des conditions de travail : Dans quelle mesure l'emploi dans les petites I.M.F peut-il être réglementé ?
- L'absence de protection sociale constitue un problème. La plupart des IMF n'offrent pas de retraite, l'assurance sanitaire et la protection relativement aux accidents de travail.

Ces problèmes concernent plus les petites I.M.F que les réseaux. En fait, les réseaux se sont efforcés de parvenir à un bon niveau de salaires, d'avantages et de protection sociale. Ils reconnaissent que la contribution qui a amélioré les conditions de travail peut aboutir à la viabilité financière de l'institution. En tant qu'industrie de services, la microfinance nécessite une main d'œuvre importante avec des frais de personnel représentant 50 à 70% des dépenses totales d'une IMF. Par conséquent, les IMF doivent prendre grand soin de leurs ressources humaines et les maintenir autant que possible.

En 2005, avec l'appui du B.I.T., l'industrie sénégalaise de la microfinance a initié une discussion au sujet de la création d'une Convention Collective pour améliorer les conditions de travail au profit des employés de microfinance. Les Conventions Collectives sont des marchés négociés par les syndicats et les employés. Elles fournissent les modalités d'emploi y compris les taux de rémunération, les avantages sanitaires, le droit de vacances, ainsi que les dispositions professionnelles en matière de sécurité pour un groupe d'employés, qui sont représentés par un syndicat. Les procédures d'application des droits de l'employé sont également définies dans les Conventions Collectives.

Au cours des discussions initiales portant sur une Convention Collective, toutes les parties- le Gouvernement, les travailleurs et les employés désiraient être impliqués dans un processus de dialogue social en vue d'assurer plus d'harmonisation et d'équité. Ils reconnaissent que les ressources Humaines de meilleure qualité sont requises pour professionnaliser l'industrie, et une Convention Collective pourrait aider à éviter quelques tensions entre les membres du conseil et les directeurs dans les coopératives dans la mesure où elle établirait des conditions minima pour l'industrie dans son ensemble. En outre, le renouvellement du personnel au niveau des employés constitue une préoccupation significative. Les plus grandes IMF bénéficiant des meilleurs avantages sont dans une position telle qu'elles peuvent attirer le personnel des plus petites IMF.

Bien que les résultats de ces discussions ne peuvent pas être ressentis avant plusieurs années, l'industrie de microfinance devrait suivre attentivement la situation au Sénégal afin de voir si les Conventions Collectives ont un sens dans d'autres juridictions.

*Source : D'après Diop, 2005.*

### 14.7 L'attention et l'appréciation

---

Les façons dont une IMF peut motiver pour la performance et l'engagement sont limitées uniquement par la créativité de l'institution. Chaque IMF doit, de manière holistique, élaborer des stratégies relatives à ce qui pourrait le mieux fonctionner dans son environnement et définir une stratégie de RH, qui est attractive pour le personnel. L'offre de salaire et des avantages, les opportunités de formation et de développement de carrière ne feront indubitablement pas partie de cette stratégie. Mais au-delà de ceci, ce qui motivera le personnel est le sentiment que leur employé se préoccupe d'eux, les valorise et fait régulièrement montre de ses appréciations. Pour créer un environnement qui fait ressortir les qualités de ses employés, une IMF pourrait prendre en considération les suggestions suivantes :

- **Reconnaître les prouesses.** La reconnaissance peut être un élément motivateur aussi puissant qu'un chèque de prime. Plusieurs IMF désignent l'employé du mois, qui reçoit des privilèges spéciaux, tels qu'un déjeuner avec le directeur exécutif, un article dans le bulletin d'information, une photo au mur ou un surnom spécial (nametag). D'autres formes de reconnaissance comprennent le chargé de prêt le plus perfectionné, la meilleure idée innovatrice et le nouvel employé le plus prometteur. Mais la reconnaissance n'a pas besoin d'être une occasion spéciale. Les managers peuvent et doivent reconnaître une performance supérieure chaque fois qu'ils la constatent. Ils doivent également reconnaître les améliorations dans les performances de toute nature, puisque cette appréciation peut contribuer à l'encouragement d'autres améliorations.
- **Créer l'infrastructure sociale pour appuyer le personnel.** Souvent, on confie au département des ressources humaines la responsabilité de veiller aux besoins sociaux du personnel, tels que l'assistance aux employés pendant des crises personnelles ou la satisfaction des revendications. Les plus grandes organisations peuvent même avoir sur place un assistant social ou un médiateur pour appuyer la santé mentale des employés.
- **Accorder la parole aux employés** lors du façonnage de leur environnement de travail. A l'aide des enquêtes auprès du personnel, des comités consultatifs du personnel et des canaux de communication ouverts, les IMF peuvent offrir au personnel des opportunités de participer à la prise de décision à divers niveaux.
- **Forger un fort sentiment d'appartenance.** Utiliser la culture de l'institution pour intégrer l'identité personnelle des employés à celle de l'institution (cf. module 20).
- **Utiliser la mission pour donner une signification plus importante au lieu de travail.** Une mission puissante, telle que l'amélioration des vies des pauvres, fait que le travail est plus qu'un échange économique. En créant un environnement, dans lequel tous les employés ont le sentiment, qu'ils peuvent créer une différence, une IMF peut accroître la valeur du travail.
- **Construire des liens sociaux.** La fidélité aux sociétés peut être en voie de disparition, mais la fidélité aux collègues ne l'est pas. En encourageant le développement de liens sociaux au sein des employés, les IMF peuvent souvent réduire la rotation (le départ) du personnel.
- **Encourager le travail en équipe.** L'engagement est plus facile à établir entre individus qu'entre un individu et une institution. Les membres d'une équipe travaillent dur parce qu'ils ne veulent pas que le reste de l'équipe se décourage. Plus une équipe est responsable (comptable) de sa performance, plus grande est la pression des pairs sur les membres leur demandant de faire des sacrifices pour l'équipe (cf. module 21).
- **Recruter et développer des leaders serviteurs.** Rechercher des managers, qui servent de facilitateurs et pourvoyeurs de ressources plutôt que des patrons et des contrôleurs. Les



employés ont le sentiment d'être valorisés et de bénéficier de l'attention des managers qui les écoutent, les encouragent, leur fournissent d'orientation et de feedback, les aident à surmonter des obstacles et offrent à leurs idées un forum au niveau des cadres supérieurs de l'institution.

- **Personnaliser le traitement.** Si des managers veulent faire ressortir les qualités de leurs employés, ils doivent éviter de traiter tout le monde de la même manière. Une récompense pour une personne peut avoir une moindre valeur aux yeux d'une autre et peut être une punition pour une troisième. Ils doivent également reconnaître que les intérêts des employés évoluent dans le temps. À l'aide du processus d'évaluation de performance et d'autres mécanismes, les IMF ont besoin de s'assurer qu'elles ont régulièrement des informations sur ce que les membres de leur personnel attendent de leur poste. Écouter les employés et essayer de fournir ce qu'ils apprécient démontre que l'IMF se préoccupe d'eux et veut sérieusement reconnaître leurs contributions.

Finalement, c'est un mélange de stratégies plutôt qu'une technique quelconque, qui communiquera aux employés que l'IMF valorise une relation productive de long terme avec eux et motivera les employés à en vouloir de même.

## Messages Importants

1. Les dirigeants ne peuvent pas faire leur travail si l'organisation ne dispose pas d'une stratégie de RH et de politiques claires.
2. Prévenir vaut mieux que guérir – assurez-vous que vous recrutez les bonnes personnes
3. Planifier attentivement l'orientation et la formation des nouveaux employés pour communiquer les aptitudes requises et les faire adhérer à la culture de l'institution.
4. Évaluer pour l'avenir et non pour le passé

### Etude de cas : La politique de recrutement et de sélection de BASIX

#### La politique de recrutement

1. . BASIX est.un.employeur.d'opportunité.égale, qui ne fait aucune discrimination de sexe, de caste, de religion ou de convictions politiques. Cependant, conscient de la valeur ajoutée de la femme et les difficultés, auxquelles elles font face dans le contexte socioculturel actuel, on prend davantage soin d'elle afin de faciliter leur entrée dans l'entreprise.
2. . BASIX croit que les.ressources.humaines.de.haute qualité, notamment les personnes ayant une formation professionnelle dans un domaine technique, tel que l'agriculture, l'élevage, l'ingénierie, la gestion, la comptabilité, les banques, l'informatique et l'assistance sociale doivent être déployés en milieux ruraux.
3. . BASIX étant.dans.l'industrie.de.service.attache.une.grande.valeur.à ses ressources humaines, qui génèrent les services.

#### Les sources de recrutement

1. . Les sources internes . . . . .
2. . Les recrutements universitaires auprès des instituts de formation . . .
3. . Le bouche-à-oreille . . . . .
4. . Des annonces dans les médias . . . . .

#### Le processus de sélection

1. . Les demandes sont examinées au fur et à mesure qu'elles sont déposées
2. . Il est demandé aux candidats, dont les profils correspondent aux exigences du poste, de séjourner quelque temps dans l'un des départements
3. . A la fin de son séjour, le candidat prépare un rapport sur ses observations et le soumet à la division de ressources humaines.
4. . Le feedback relatif au candidat est également recherché auprès de divers niveaux de l'organisation, notamment les responsables hiérarchiques, les pairs et les subordonnés potentiels.
5. . La cartographie des candidats est faite à l'aide des instruments psychométriques, développés pour évaluer les réalisations, les attaches de pouvoir et les motivations des candidats.
6. . Les candidats sélectionnés sont invités à une interview sur la base : .
  - du curriculum vitae
  - du rapport préparé par le candidat
  - du rapport reçu du mentor, des pairs et subordonnés potentiels
  - la carte de motivation du candidat
7. . L'interview du candidat est dirigée par un panel composé de trois managers
8. . Lors de l'interview finale, les paramètres suivants sont évalués : . . . .
  - la motivation

Cette étude de cas a été adaptée de :

► Les manuels d'exploitation de Basix Finance (The Operations Manual of Basix Finance, India).



- la clarté dans les pensées
  - la communication
  - la compréhension du sujet
  - l'attitude envers les populations rurales et le travail en milieux ruraux
  - la vivacité mentale
9. Le Directeur Général fera la sélection finale des cadres et directeurs. D'autres sélections seront effectuées par le Vice Président.
  10. Les candidats sélectionnés par les panels d'interview seront finalement interviewés par l'autorité, en charge du recrutement, tel que décrit ci-dessus.
  11. Si le candidat est jugé convenable, il sera recruté pour une période d'essai de six mois.
  12. La confirmation des services après la période d'essai sera faite sur la base :
    - de la réalisation de certains paramètres de performance convenus mutuellement
    - du rapport écrit du mentor et
    - d'un test d'un niveau minimum de compréhension administré par le département RH

## Pour des informations complémentaires, consulter :

- ▶ Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, at: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- ▶ Cappelli, P. 2000. "A market-driven approach to retaining talent", in *Harvard Business Review*, Jan./Feb., pp. 103-111.
- ▶ Churchill, C. 1997. *Managing growth: The organizational architecture of microfinance institutions*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, at: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ▶ Churchill, C.; Hirschland, M.; Painter, J. 2002. *New directions in poverty finance* (Washington, DC, SEEP Network).
- ▶ Collins, J.; Porras, J. I. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies* (New York, NY, Harper Business).
- ▶ Edgcomb, E.; Cawley, J. 1996. *An institutional guide for enterprise development organizations*, at: <http://www.seepnetwork.org> (Washington, DC, SEEP Network).
- ▶ Frankiewicz, C. 2001. *Building institutional capacity: The story of Prodem 1987-2000*, at: <http://www.pactpub.com> (Toronto, ON, Calmeadow).
- ▶ Pityn, K.; Helmuth, J. 2005. *Human resource management for MFIs toolkit*, at: <http://www.microsave.org> (MEDA, MicroSave).
- ▶ Rhyne, E.; Rotblatt, L. S. 1994. *What makes them tick*, at: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- ▶ Rogovsky, N.; Sims, E. 2002. *Corporate success through people: Making international labour standards work for you*, at: <http://www.ilo.org> (Geneva, ILO).