

# AIDEZ VOS EMPLOYÉS À S'ADAPTER À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

SÉRIE « L'ESSENTIEL DE LA GPS » : Des stratégies pratiques pour relever les défis actuels en matière de gestion

*La SPTF a passé l'année dernière à mettre à jour les [Normes universelles pour la gestion de la performance sociale et environnementale](#) (« Normes universelles ») pour refléter l'évolution des meilleures pratiques de l'industrie. Le manuel révisé sera publié en février 2022. Pour soutenir la mise en œuvre, la SPTF héberge une [série de webinaires](#) axé sur des concepts nouveaux ou mis à jour dans les Normes universelles.*

## INTERVENANTS :

- **Manu RAJAN**, *Division CEO, Wing (Cambodge)*
- **Mamie KALONDA KAPENGA**, *CEO, FINCA DRC (Congo)*

Ce webinaire\* a examiné comment les prestataires de services financiers (PSF) qui offrent des services financiers numériques (SFN) peuvent gérer efficacement leurs effectifs. Les intervenants de FINCA (RDC) et Wing (Cambodge) ont discuté de la manière dont ils gèrent les changements afin que les employés aient les compétences techniques et la motivation personnelle nécessaires pour réussir. Les intervenants ont également réfléchi à la façon dont prospérer dans un monde numérique en constante évolution exige de la flexibilité, de la vitesse et de l'innovation dans les départements internes, les flux de travail et les rôles et responsabilités des employés, ainsi que l'innovation au niveau des produits et services. Les objectifs pour les PSF sont d'aider les employés à se sentir motivés et enthousiasmés par leurs nouveaux rôles et responsabilités lorsque le PSF se transforme numériquement ; de doter les employés et les agents des compétences nécessaires pour réussir dans leur carrière même si le secteur change ; de structurer les processus internes et les départements pour qu'ils soient rapides, rentables et adaptés aux besoins des clients.

\*L' Organisation Internationale du Travail (OIT) et la SPTF ont financé conjointement ce webinaire, qui est l'un des trois webinaires de la série « L'Essentiel de la GPS » qui se concentre sur la dimension 5 des Normes Universelles : Développement responsable des ressources humaines.

## APERÇU DU FINCA RDC ET WING

FINCA RDC compte 560 employés, 1600 agents et 350 000 clients. Cet organisme a amorcé sa transformation numérique en 2011. Aujourd'hui, plus de 80 % des transactions des clients de FINCA RDC se font par l'intermédiaire d'agents ou de services bancaires mobiles. Wing (Cambodge) compte 1 000 employés, 10 000 agents et 12 millions d'utilisateurs. Cet organisme a lancé ses activités en 2009 en tant que société de paiement numérique, mais il compte aujourd'hui trois domaines d'activité différents : les paiements, les services bancaires commerciaux et le commerce électronique.

## EXTRAITS PERTINENTS DES NORMES UNIVERSELLES

- **Norme 5B** Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.
- **Pratique Essentielle 5B1** L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste.
  - **5.B.1.1** L'institution communique aux employés leurs conditions de travail individuelles :
    - » **5.B.1.1.1** Salaire de base et possibilités de tout autre type de rémunération (heures supplémentaires, rémunération incitative)
    - » **5.B.1.1.2** Description du poste / étendue des responsabilités
    - » **5.B.1.1.3** Processus d'évaluation des performances
  - **5.B.1.2** Tous les nouveaux employés reçoivent une orientation et une formation spécifique à leur emploi.
  - **5.B.1.3** L'institution offre des opportunités de développement professionnel à ses employés à tous les niveaux.
  - **5.B.1.4** Les hommes et les femmes ont des opportunités égales de formation et de développement des compétences.

## COMMENT INTÉGRER LA TECHNOLOGIE ET LA TOUCHE HUMAINE (« LA TECH ET LA TOUCHE »)?

FINCA RDC et Wing combinent services numériques et interaction humaine. Wing l'appelle une approche «phygital» (physique + numérique), tandis que FINCA RDC l'appelle « La Tech and la Touche». Les deux intervenants ont souligné l'importance de conserver les opportunités pour les clients d'interagir avec les gens. Wing a noté qu'il avait échoué au départ, lorsqu'il s'agissait d'une entreprise purement numérique. L'introduction de l'interaction humaine via des agents a mis Wing sur la voie du succès. FINCA a conservé certains éléments de contact même lors de sa transformation numérique, et elle constate que le contact avec les clients maintient la motivation des employés. Vous trouverez ci-dessous des exemples d'intégration de **la « Tech » et la « Touche »**:

- **Utiliser un réseau d'agents.** Wing et FINCA RDC ont tous deux de vastes réseaux d'agents. Pour FINCA RDC, la demande initiale des clients consistait simplement à encaisser / retirer de l'argent avec l'aide des agents. De même pour Wing, les premiers clients apportaient principalement de l'argent aux agents et leur demandaient d'exécuter les transactions numériques souhaitées.
- **Offrir des formations en présentiel à ceux qui en ont besoin.** FINCA RDC propose une formation en éducation financière aux clients, dans les langues locales, par le biais de canaux numériques et en présentiel. Wing a déclaré que ses efforts pour former des agents virtuellement n'étaient pas efficaces, en particulier des agents dans les villages ruraux, alors maintenant, il les forme en présentiel.
- **Gérer étroitement les agents.** L'évaluation mystère pour évaluer les performances des agents est un outil de surveillance important. Wing dispose d'une équipe d'évaluation mystère qui couvre chacun de ses 10 000 agents au cours de l'année. Chez FINCA RDC, un employé supervise 50 agents, et cette personne doit rendre visite à chaque agent au moins une fois par mois. FINCA RDC a également créé des groupes d'agents WhatsApp par région afin qu'ils puissent se consulter, et 60% des appels que FINCA RDC reçoit dans son centre d'appels proviennent d'agents.
- **Écouter les clients.** Le personnel de Wing effectue des visites de marché pour comprendre les besoins des clients. FINCA RDC effectue des recherches et mène des enquêtes de satisfaction client. De plus, lorsque son équipe de données identifie des tendances dans les transactions des clients qui peuvent signaler un problème, la direction appelle les clients pour savoir ce qui se passe. FINCA RDC note que ces processus renforcent la confiance et que « quand quelqu'un vous fait confiance, vous devez vraiment le lui rendre en écoutant et en essayant de mettre en œuvre ce qu'il vous demande de faire ».

## CONSEILS POUR LA GESTION DU CHANGEMENT AVEC LES EMPLOYÉS LORS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

- **Anticipez les peurs et les résistances au changement.** Il est normal que les employés craignent que les nouvelles technologies ne les remplacent ou que les nouveaux systèmes n'alourdissent d'une manière ou d'une autre leur charge de travail. Par exemple, lorsque FINCA RDC a introduit pour la première fois les Assistants Numériques Personnels, les employés ont résisté parce qu'ils avaient l'impression qu'on leur demandait de faire en une seule journée le travail qu'ils avaient l'habitude d'accomplir en deux jours.

- **Allez lentement et soyez patient.** Étant donné que tout changement est susceptible de soulever des doutes, introduisez-le progressivement. Par exemple, si vous avez des agences, utilisez d'abord la nouvelle technologie avec seulement quelques personnes, puis développez-la dans une seule agence, puis implémentez-la dans plusieurs agences.
- **Identifiez les employés qui seraient les plus ouverts à l'utilisation des nouvelles technologies et commencez par eux.** FINCA a présenté les tablettes à ses employés en sélectionnant d'abord quelques employés pour les utiliser, et a présenté cette opportunité comme une reconnaissance du potentiel des employés à suivre l'évolution du monde. Puis d'autres employés ont pensé : « Pourquoi pas moi ? Ne suis-je pas aussi capable ? C'est devenu comme un concours d'être choisi pour utiliser les nouvelles technologies.
- **Connectez les nouvelles technologies aux opportunités d'avancement de carrière.** Chaque fois que FINCA RDC développe un nouveau produit ou service numérique, elle essaie d'abord de trouver quelqu'un en interne qui peut prendre en charge le travail. FINCA affecte des employés à ces nouveaux postes sur une base d'essai de six mois, et ceux qui réussissent restent dans ces fonctions. Aujourd'hui, FINCA RDC dispose à la fois d'un département numérique et d'un département de données, et chaque personne y a été promue au sein de l'organisation. FINCA conseille : « Montrez aux employés qu'avec la technologie, ils ne perdent pas leur emploi mais obtiennent des promotions ».
- **Démontrez aux employés la valeur des changements.** Les nouveaux changements devraient faciliter la vie des employés, et non les frustrer.
- **Formez continuellement, sur les compétences techniques et générales.** Chaque fois que vous introduisez un changement, formez les employés à ce sujet. Considérez également la formation comme une opportunité de développer à la fois des compétences fonctionnelles et des compétences générales, telles que la collaboration et la communication. Tous les employés de Wing ont accès à un coach de vie pour les aider à « mieux travailler, mieux communiquer, mieux comprendre les gens, mieux comprendre les différentes perspectives ». Il a observé des impacts positifs dans la camaraderie entre les employés.
- **Le succès est motivant.** Wing note que « rien ne réussit comme le succès ». Lorsque ce que vous essayez fonctionne pour vous, les employés développent une mentalité de vouloir en faire plus. FINCA RDC note que le succès des employés qui ont assumé de nouveaux rôles numériques en motive d'autres.
- **Soulignez que le changement sera continu.** Lorsque Wing embauche de nouveaux employés, il est « conscient de choisir des personnes qui ont l'ambition de penser différemment de la banque traditionnelle », et ajoute que l'un des attributs les plus importants de la réussite des employés est un « état d'esprit ouvert ». De même, FINCA RDC a observé qu'avec la transformation numérique, elle a appris : « Une prise de décisions plus rapide est nécessaire ». La technologie évolue si vite que si vous prenez la décision d'offrir quelque chose de nouveau, même six mois plus tard lorsque vous démarrez en ligne, les choses peuvent avoir changé. De plus, vos concurrents surveillent ce que vous faites et reproduisent vos succès.

## LE CHANGEMENT EST INÉVITABLE : SOYEZ PRÊT

- **Modifiez vos flux de travail.** Pour FINCA RDC, les employés saisissent désormais les données directement dans des appareils électroniques plutôt que sur papier. Cela a créé de nouveaux flux de travail plus efficaces concernant qui voit quelles données, quand.

- **Adaptez vos services internes.** Pour s'aligner aux nouveaux workflows, FINCA RDC a créé différents départements front-office et back-office. Par exemple, un service data analyse désormais les données et les partage au sein de l'entreprise pour soutenir la prise de décision. Un nouveau groupe au sein du département RH appelé Nouvelles Initiatives aide FINCA RDC à gérer sa myriade de partenariats croissants.
- **Faites des tests pilotes.** FINCA RDC a maintenant des employés pour tester tout nouveau produit. Grâce à des tests pilotes, les employés apprennent comment fonctionnent les produits et fournissent des commentaires sur ce qu'ils n'aiment pas dans la conception des produits. FINCA RDC ajuste ensuite le produit avant le lancement.
- **Faites votre étude de marché.** Avec les produits numériques, vous pouvez obtenir rapidement vos résultats en testant des produits. Si une correction est nécessaire, vous pouvez également la mettre en œuvre beaucoup plus rapidement.
- **Utilisez le retour d'information à votre avantage.** FINCA RDC a mis en place un centre d'appels après sa transformation numérique et a prolongé les heures d'ouverture de 7h00 à 20h00 parce que le centre d'appels s'est avéré si utile. Le centre d'appels sert à la fois de source de formation pour ceux qui appellent avec des questions et de canal par lequel les gens enregistrent des plaintes. Le réseau d'agents est un autre nouveau canal de rétroaction précieux. Les agents signalent tous les problèmes qu'ils rencontrent, mais partagent également les commentaires ou les plaintes qu'ils entendent de la part des clients.
- **Sortez des sentiers battus pour former vos employés.** La formation des employés et des agents devient un processus constant, car il y a toujours de nouveaux produits qui sortent. Wing dispose d'une plateforme de formation numérique appelée "Wing University". Il utilise du contenu provenant de diverses sources, dont LinkedIn Learning, et dispense une formation via des plateformes de visioconférence. Un employé dédié garde une trace du moment où les employés terminent les cours de formation en ligne et Wing note leurs performances. FINCA RDC utilise également désormais une plateforme numérique pour former à la fois son personnel et ses clients. Il a constaté que les vidéos qui démontrent l'utilisation du produit étape par étape sont assez efficaces. Les deux intervenants ont également souligné le besoin des clients en matière de formation en littérature financière numérique.
- **Motivez vos agents.** Les PSF qui utilisent des réseaux d'agents doivent fixer les prix et les frais de manière à rendre le modèle rentable pour les agents ainsi que pour le PSF, le tout sans nuire aux clients. Wing a défini un certain seuil de profit pour les agents, et l'équipe de vente et de distribution chargée d'étendre le réseau d'agents prend en compte ce nombre avant de décider d'augmenter la profondeur et l'étendue de la pénétration des agents dans une zone donnée. De plus, l'équipe qui gère le réseau d'agents identifie quand il serait avantageux de migrer les agents vers un modèle commercial différent, afin de créer d'autres opportunités génératrices de revenus pour eux. S'assurer que les agents en bénéficient également a aidé Wing à réussir. Au début, il avait du mal à trouver des agents, mais maintenant il y a une forte demande pour devenir un agent de l'escadre.

## STRATÉGIES POUR COMMUNIQUER AVEC LES EMPLOYÉS ET LES SOUTENIR PENDANT LE CHANGEMENT.

- **Donnez aux employés un sentiment d'appartenance.** « Expliquez pourquoi vous faites ce que vous faites », conseille Wing, afin que les employés participent pleinement. Une partie de ce qui les motive est leur sentiment d'appartenance qui vient en aidant à construire la marque.
- **Investissez dans la création de la culture de travail que vous souhaitez.** Pour les nouveaux employés en particulier, parfois la culture et les systèmes de travail sont tous nouveaux et il y a une résistance au changement. Wing utilise des coachs de vie pour relever ce défi. Si un employé a du mal avec la culture du travail, il se confie généralement à son coach de vie, qui peut alors offrir des éclaircissements ou faciliter un retour d'informations et un changement dans les deux sens.
- **Communiquez toutes les nouvelles stratégies proposées lors de réunions ouvertes,** en expliquant les raisons des changements, et donnez aux employés la possibilité de poser des questions.
- **Intégrez chaque chef de service à tous les nouveaux projets.** Cela crée une responsabilité, car vous ne pouvez pas blâmer l'organisation pour l'échec d'un projet alors que vous faisiez partie de l'équipe qui l'a construit.
- **Rencontrez régulièrement les employés,** en personne ou en ligne, pour leur donner l'occasion de poser des questions et d'y répondre. Utilisez également les canaux de courrier électronique pour les questions et les réponses.
- **Créez des objectifs de performance clairs, avec la contribution des employés.** Par exemple, chez FINCA RDC, les employés se proposent des objectifs. Les superviseurs examinent et approuvent, puis FINCA RDC saisit les objectifs dans un système RH qui génère automatiquement des rapports d'avancement.