



issa

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Bonnes pratiques en sécurité sociale

Bonne pratique implémentée depuis: 2015

Gestion adaptative des ressources humaines - système de motivation des employés fondé sur le concept de modèle de compétences

Une pratique de l'Institution d'assurance sociale

Institution d'assurance sociale

Pologne

Résumé

Dans un environnement difficile et en perpétuel changement, la réalisation des objectifs stratégiques de l'Institution d'assurance sociale de Pologne (ZUS) passe nécessairement, entre autres, par une modification de sa culture organisationnelle à travers une augmentation de la satisfaction de ses employés. A cette fin, un système de gestion des ressources humaines cohérent et fondé sur le concept de modèle de compétences a été mis en place.

Des objectifs clairement définis, la présence d'un système de formation et de développement des compétences ainsi que l'identification claire des parcours professionnels possibles contribuent à mieux faire accepter les changements aux employés et permettent de consolider les avantages tirés de la modernisation de l'Institution.

Les solutions proposées durant la mise en place de ce projet auront également pour effet d'augmenter la motivation des employés de la ZUS.

L'objectif de ce projet est de développer des solutions et des outils afin d'augmenter la satisfaction des employés de l'Institution, leur niveau d'investissement personnel dans la réalisation de leurs tâches et de faire naître une culture centrée sur la satisfaction des clients.

Un projet de système de motivation des employés fondé sur le concept de modèle de compétences a été lancé en octobre 2015 et les premiers ateliers portant sur le nouveau processus de recrutement ont été organisés. Il est prévu que sa mise en place s'effectue sur plusieurs années (trois à cinq ans environ).

CRITÈRE 1

Quel problème/défi la bonne pratique a-t-elle permis de résoudre/relever?

Sur le plan organisationnel a été développée la gestion des processus. Sur la base de la spécialisation des différentes unités opérationnelles, les diverses tâches et responsabilités disséminées dans l'organisation ont été regroupées. De nouvelles unités spécifiques ont été créées.

Sur le plan technologique, les services électroniques destinés aux clients ont été développés et sont devenus un ensemble élaboré de services intitulé Plate-forme de services électroniques (Platforma Usług Elektronicznych, PUE).

Sur le plan de la qualité des services a été introduite la gestion par objectifs. Chaque trimestre, les employés des différents centres de la ZUS sont évalués en fonction du degré de déploiement de la stratégie.

Les employés de la ZUS possédant de nombreuses années d'ancienneté ont dû faire face à des défis et des conditions entièrement nouveaux. Dans ce nouveau contexte, les qualités et les compétences que l'on attend des employés sont la capacité à acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ainsi qu'à adopter de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements et de nouvelles manières de penser. Le besoin d'outils permettant de guider les employés pour les aider à affronter ces changements est rapidement apparu évident. Parallèlement, sur la base du modèle de compétences, les compétences et qualités recherchées par la ZUS ont été intégrées au système d'évaluation du personnel et les employés ont été encouragés à les développer (par exemple: apprentissage de nouveaux outils, acquisition de connaissances concernant les modifications législatives les plus récentes, développement de comportements centrés sur les clients, etc.). Ce dernier point a constitué le plus grand défi auquel le projet a dû faire face. Les employés persistaient en effet à appliquer les anciennes méthodes par crainte du changement. Il était donc de la plus haute importance de les convaincre du bien-fondé des nouvelles conditions de travail et de les faire évoluer vers de nouveaux modes de pensée et de nouvelles méthodes, différentes de celles auxquelles ils étaient habitués.

CRITÈRE 2

Quels étaient les principaux objectifs et les résultats attendus?

Les résultats escomptés grâce au système de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences sont:

- la cohérence des processus liés à la gestion des ressources humaines;
- l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines, avec prise en compte du potentiel et des attentes du personnel de la ZUS;
- l'établissement de règles uniformes pour l'évaluation et la promotion des employés en vue de leur offrir des perspectives équitables et un plan de développement de carrière clair;
- la garantie de règles plus transparentes concernant la rémunération afin que les compétences et l'investissement personnel soient dûment reconnus;
- la garantie de disposer d'employés présentant le profil professionnel le plus adapté.

La gestion adaptative des ressources humaines concourt également à la réalisation d'autres objectifs stratégiques de la ZUS. Une politique efficace en matière de ressources humaines constitue en effet l'un des outils les plus importants pour qu'une institution parvienne à s'adapter à un environnement exigeant et changeant. Cette adaptation sert à la fois l'intérêt des employés (qui, étant mieux préparés aux nouvelles tâches, se sentent plus en sécurité dans l'institution) et celui de l'institution (qui reste fiable et est ainsi préparée à faire face à de nouveaux défis).

Une politique de gestion des ressources humaines fondée sur un modèle de compétences concourt également à la réalisation d'autres objectifs stratégiques de la ZUS.

L'introduction d'un modèle de compétences permet en effet d'établir un ensemble de critères exhaustifs et cohérents pour l'évaluation des employés. Cette approche fondée sur les compétences accorde une plus grande importance à la capacité des employés à s'adapter à des conditions de travail changeantes et à développer leurs compétences (formation continue).

Le niveau de compétence demeure en effet le principal domaine à partir duquel améliorer l'efficacité et la qualité du travail.

CRITÈRE 3

Quelle a été l'approche/la stratégie innovante suivie pour atteindre les objectifs?

Un modèle de compétences est un ensemble de compétences spécifiquement définies en fonction de la nature de la mission à remplir. Dans le cas de la ZUS, 23 compétences spécifiques ont ainsi été définies. Elles se répartissent en trois groupes:

- compétences généralistes (souci du service au client, par exemple);
- compétences spécialisées (résolution des problèmes, par exemple);
- compétences managériales (capacité à prendre des décisions, par exemple).

Un nouveau modèle de fiches de poste comportant une description des compétences requises a été mis au point dans le cadre du projet. Ces fiches servent de base pour le recrutement, l'évaluation périodique des employés et l'évaluation du poste lui-même. De nouveaux outils destinés au processus de sélection – tels que des entretiens d'embauche et des tests de compétence – ont été introduits dans le cadre de la première étape de mise en œuvre du projet. Ils se fondent sur le modèle de compétences.

Le modèle de compétences utilisé pour les employés de la ZUS a été établi par un conseil externe indépendant, en coopération avec l'Institution. Les employés de la ZUS de tous les niveaux de l'organisation ont été impliqués dans ce processus. En conséquence, ils ont pu apporter leur soutien à l'introduction des changements. Cela leur a également permis de s'identifier avec l'Institution et les mesures innovantes.

La création d'un système intégré de gestion des compétences au sein de la ZUS permet d'utiliser un seul et unique modèle pour toutes les tâches liées à la gestion des ressources humaines. Ceci comprend:

- la première évaluation du poste;

- le recrutement et la sélection;
- l'évaluation intermédiaire;
- la planification du développement professionnel.

Les prises de décision en matière de politique de ressources humaines aux différentes étapes de la carrière d'un employé (de son recrutement à la fin de son contrat) se fonderont sur des principes clairement définis.

Ce système intégré de gestion des compétences prend également en compte les résultats et les conclusions issus d'analyses de la motivation des employés et de l'état de la culture organisationnelle. Les employés souhaitent que des critères clairs soient établis pour l'évaluation de leur travail et le fonctionnement des promotions, ce que le modèle de compétences garantit.

CRITÈRE 4

Les ressources et moyens ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les principaux objectifs et les résultats attendus? Veuillez préciser de quelle évaluation interne ou externe la pratique a fait l'objet, et quels sont les impacts/résultats identifiés/obtenus jusqu'à présent.

Cette initiative a été mise en place par l'équipe en charge des projets au sein de la ZUS, conjointement avec des experts externes. L'équipe de la ZUS comprenait des employés du siège et de trois agences (une de petite taille, une de taille moyenne et une de grande taille), ce qui a permis à prendre en compte la structure organisationnelle de l'Institution et les différents besoins des employés de ses services.

L'ambition du projet était de mettre en place une expérimentation pilote après la phase de développement. Cette approche a permis de vérifier la pertinence du modèle de compétences, du système d'évaluation périodique des employés, etc. L'expérimentation pilote du modèle de compétences a été mise en place dans cinq centres ainsi qu'au siège de l'Institution. Près de 500 personnes y ont pris part et elle a duré 46 jours. L'expérimentation pilote au siège a été effectuée au sein du Service des audits, qui est par nature activement impliqué dans le projet et ouvert aux innovations. En outre, la taille de ce service a permis d'évaluer les risques et les dangers pour l'ensemble de l'organisation sur la base d'un échantillon de petite taille.

Entre septembre et octobre 2015, une évaluation périodique test a été effectuée. Les résultats ont permis de recueillir des informations concernant le processus d'évaluation lui-même et de valider le processus d'évaluation pour ce qui concerne les employés. Ensuite, des ajustements ont été apportés concernant le processus lui-même et la formulation utilisée dans le modèle de compétences. Les employés ont fait part de leur satisfaction concernant leur entretien

d'évaluation. Ils ont estimé qu'il était important car il permettait de définir clairement les tâches clés et la mission du service au sein duquel ils travaillent. Ils ont également apprécié les conseils précieux qui leur ont été fournis, la reconnaissance de leur travail, ainsi que les remarques utiles qui pouvaient leur être faites concernant le développement de leur carrière et les tâches à accomplir et objectifs à atteindre durant l'année suivante.

CRITÈRE 5

Quels sont les enseignements qui ont été tirés de l'application de la bonne pratique? Dans quelle mesure votre bonne pratique se prête-t-elle à une reproduction par d'autres institutions de sécurité sociale?

Comme dans de nombreux autres pays, les services administratifs polonais ne sont pas en mesure de rivaliser avec le secteur privé en matière de rémunération. En revanche, il leur est demandé de faire plus avec moins, tout en ayant des ressources humaines et financières limitées.

De nouveaux outils destinés à motiver les employés concernés sont donc nécessaires. Ces outils doivent être conçus pour répondre aux besoins institutionnels, à ceux des clients et, simultanément, aux attentes des employés.

La création d'un système de gestion des compétences intégré permet d'utiliser un modèle unique pour toutes les fonctions liées à la gestion des ressources humaines, de manière homogène dans tous les services, et du recrutement d'une personne jusqu'à la fin de son contrat.

Cette gestion adaptative des ressources humaines est l'un des domaines clés de la gestion institutionnelle moderne. Elle favorise en outre la réalisation générale des objectifs stratégiques de la ZUS. Il est crucial d'obtenir l'investissement du personnel et son soutien dès le départ, c'est à dire dès la phase préparatoire, l'introduction de mesures innovantes en matière de ressources humaines étant un domaine très sensible.

Cette approche adaptative de la gestion des ressources humaines peut aisément être mise à profit par l'ensemble des administrations de sécurité sociale dans le monde. Elle peut en effet apporter une solution aux administrations rencontrant des défis similaires à ceux de la ZUS.