



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 mise en œuvre depuis: 2012

Enquête sur le service à la clientèle par le biais du client mystère

Institution d'assurance sociale
Pologne

Résumé

En 2012 et 2013, l'Institution d'assurance sociale (Zakład Ubezpieczeń Społecznych – ZUS) a commandé une étude en vue d'appliquer la méthode de l'évaluation mystère au domaine du service aux affiliés. En tant que méthode entièrement objective d'évaluation du service aux affiliés, cette étude a permis à la ZUS de vérifier si les normes de service aux affiliés étaient respectées. Elle a également permis à la ZUS de produire des directives claires dans le but d'améliorer la qualité du service aux affiliés. Le rapport de recherche a en outre fourni des informations d'ordre stratégique au conseil de direction de l'institution. Grâce à la méthode de l'évaluation mystère, la ZUS a ainsi comblé des lacunes en matière de connaissance des besoins de ses assurés, qui ont été acquises au moyen d'enquêtes de satisfaction. Actuellement, bien qu'à une plus petite échelle, les enquêtes fondées sur l'évaluation mystère sont réalisées par le département de service aux affiliés de l'institution.

Problème ou défi

Quel problème ou défi votre bonne pratique devait-elle permettre de résoudre ou de relever? Veuillez fournir une brève description.

La ZUS a élaboré des normes de service aux affiliés pour l'ensemble de ses unités locales. Elle a ainsi défini les conditions d'organisation et les normes visuelles des centres et postes de service. De plus, ces services ont été adaptés aux besoins des personnes handicapées au moyen d'outils adéquats. L'institution a en outre défini les critères auxquels doivent répondre les membres du personnel chargés du service aux affiliés, la portée et la méthode de leur formation ainsi que la vérification de leurs connaissances et de leurs compétences. Elle a également créé un catalogue des cas traités et des services fournis au niveau des postes de service aux affiliés.

Actuellement, les assurés sont servis aux mêmes horaires dans toutes les unités de la ZUS, exclusivement par des employés ayant des connaissances approfondies, une vaste expérience, les prédispositions adéquates et les compétences pour gérer le service aux affiliés et la correspondance. En adaptant les services aux besoins des différents groupes d'affiliés, y compris ceux qui se trouvent en situation de handicap, il devient possible de traiter les cas conformément aux procédures et normes applicables.

La qualité du service aux affiliés fait également l'objet d'un suivi efficace et global.

La méthode de l'évaluation mystère constitue une manière de contrôler la qualité de ce service en termes de respect des normes de qualité, des normes relatives à l'équipement, des normes visuelles des centres de service aux affiliés et des connaissances des employés.

La ZUS a mené sa première étude en 2012 et 2013; celle-ci s'est déroulée en trois temps, avec une étape tous les six mois. Au total, 3 310 évaluations mystère ont été effectuées. La recherche s'est achevée en décembre 2013.

L'institution a réutilisé la méthode de l'évaluation mystère dans le cadre de la mise en œuvre de sa réforme des pensions concernant l'abaissement de l'âge de la retraite. Ainsi, en septembre et octobre 2017, un évaluateur mystère s'est rendu dans 62 de ses agences. Cela nous a permis de contrôler le niveau de préparation des unités de la ZUS à une augmentation de la fréquentation des affiliés ainsi que leur respect des normes de service, en partant du principe que les affiliés pourraient être 330 000 de plus à pousser la porte de l'institution. Les conclusions de l'étude ont

montré un service aux affiliés efficace pendant la mise en œuvre de la réforme sur l'abaissement de l'âge de la retraite, avec un taux de satisfaction des affiliés de 98 pour cent.

Depuis 2018, bien qu'à une plus petite échelle, l'étude fondée sur l'évaluation mystère a été utilisée par le département de service aux affiliés au sein d'unités sélectionnées. En 2018, elle a été menée auprès de 20 infrastructures de la ZUS. Ses conclusions sont transmises à la direction des unités de l'institution qui ont fait l'objet de l'étude afin d'améliorer le service aux affiliés dans les domaines concernés.

Relever le défi

Quels étaient les principaux objectifs du projet ou de la stratégie mis en œuvre pour résoudre le problème ou relever le défi? Veuillez énumérer et décrire brièvement les principaux éléments de ce projet ou de cette stratégie en mettant plus particulièrement l'accent sur ses aspects innovants et ses effets attendus ou visés.

L'objectif de l'étude fondée sur l'évaluation mystère est d'évaluer la qualité du service aux affiliés, notamment les compétences des assurés du personnel au niveau du service, l'organisation des centres de service aux affiliés et les conditions de travail dans les unités locales de la ZUS. Les résultats escomptés comprennent une amélioration de la qualité des services aux affiliés, un plus grand taux de satisfaction des assurés et une adaptation des services à leurs attentes. Plus précisément, les objectifs visent à:

- fournir aux affiliés un service professionnel par l'intermédiaire d'employés ayant des aptitudes adéquates, des connaissances et des compétences approfondies grâce à des règles de recrutement définies, un système de formation uniforme, des connaissances et des compétences vérifiées et le respect d'un code de déontologie, de règles de conduite et de procédures de gestion des cas individuels;
- fournir aux affiliés les mêmes conditions de service dans toutes les unités en modernisant les bâtiments, en uniformisant les normes visuelles des centres de service aux affiliés (emplacement, marquage et équipement identiques);
- fournir aux affiliés des solutions modernes permettant d'améliorer le flux de travail, le temps d'attente et l'utilisation des informations, et leur offrir la possibilité d'un libre-service, même après les heures de travail des unités de la ZUS;
- garantir les services à tous les groupes d'affiliés, y compris aux personnes âgées et aux personnes handicapées, en supprimant les obstacles (escaliers, seuils, passages étroits, portes avec poignées), en offrant des places de stationnement en suffisance, en permettant l'utilisation d'outils de soutien pour les personnes handicapées et en mettant à la disposition des affiliés du personnel maîtrisant les techniques de service aux affiliés, qui sont notamment en mesure d'adapter les services au type et au degré de handicap des affiliés (par exemple : utilisation de la langue des signes);
- fournir un système efficace de contrôle de la qualité des services aux affiliés de la ZUS et de la hiérarchie des besoins et des attentes des membres.

La méthode de l'évaluation mystère fournit par conséquent des clés explicites sur la manière dont la qualité des services aux affiliés peut être améliorée. En outre, le rapport de recherche donne des informations d'ordre stratégique au conseil de direction de l'institution et indique le niveau de satisfaction des affiliés à l'égard de ses services.

Actuellement, le département de service aux affiliés effectue des recherches de manière uniforme pour chaque unité de la ZUS qui se fondent sur des scénarios d'entrevues. Elles portent sur les connaissances des membres du personnel en matière de service aux affiliés et sur l'organisation du travail au sein des centres de service, ainsi que sur sa conformité aux normes de service de la ZUS, à savoir:

- la facilité d'accès aux guichets de service pour les assurés;
- le temps d'attente pour un rendez-vous;
- l'ordre au sein des centres de service et des lieux de travail;
- l'apparence des employés en matière de normes vestimentaires;
- le respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles;
- l'attitude et la qualité du service.

Les résultats des recherches sont analysés de manière continue, puis transmis aux agences de la ZUS afin qu'elles prennent, le cas échéant, les mesures nécessaires à leur amélioration.

Objectifs à atteindre

Quels objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs ou indicateurs clés de performance avaient été définis pour le projet ou la stratégie? Veuillez les décrire brièvement.

Ces études ont pour objectif la recommandation de mesures visant à améliorer la qualité du service aux affiliés de la ZUS. Or, si l'on ne connaît pas les attentes des assurés, il est impossible de les satisfaire. Pour connaître ces attentes, nous faisons donc le suivi constant du taux de satisfaction des affiliés à l'égard des services de l'institution. Ainsi, son programme de gestion de la satisfaction des assurés, qui comprend l'étude fondée sur l'évaluation mystère, permet le transfert des résultats et des conclusions des recherches auprès des domaines opérationnels de la ZUS concernés. Les recommandations, objectifs et mesures ponctuelles étayent la conception des changements visant à l'amélioration des services, dont le service aux affiliés. Les retours de l'étude fondée sur l'évaluation mystère sont donc envoyés aux agences de l'institution, où elles donnent lieu à des activités périodiques comprenant l'analyse de l'état actuel, la préparation et la mise en œuvre, le cas échéant, de mesures correctives, ainsi que le suivi. Les changements au niveau de l'organisation et des types de service offerts permettent d'améliorer la qualité du service aux affiliés, de répondre aux attentes des assurés dans la mesure du possible et d'augmenter leur taux de satisfaction.

Evaluation des résultats

La bonne pratique a-t-elle été évaluée? Veuillez fournir des données sur l'impact et les résultats de la bonne pratique à partir d'une comparaison entre les objectifs visés et les résultats réellement obtenus, d'indicateurs avant-après et/ou d'autres types de statistiques ou indicateurs.

A la lumière des recherches réalisées, on observe une tendance croissante à l'évaluation constante des services aux affiliés de la ZUS. Les points forts de ces services sont la gentillesse et l'amabilité des membres du personnel ainsi que les conditions de travail au sein des unités de l'institution. La qualité et la clarté des informations fournies par les employés sont également jugées excellentes. En outre, on constate une tendance croissante à la conformité aux préférences de la ZUS en matière de tenue vestimentaire ainsi qu'une hausse du temps consacré au traitement du cas de chaque affilié. De plus en plus d'unités se conforment aux normes visuelles pour les centres de service aux affiliés, l'organisation et l'équipement.

Cette conformité aux normes a été vérifiée par l'étude effectuée dans deux domaines, à savoir les services et l'infrastructure. Le taux de conformité aux normes relatives au service direct aux affiliés («services») dans les recherches successives fondées sur l'évaluation mystère a augmenté, s'élevant à 76,1 pour cent après la troisième et plus récente étape, soit une hausse de 6,2 points de pourcentage par rapport à la première étape. Le respect des normes de service de l'institution (deuxième étape de l'étude) a quant à lui été noté à 78,1 pour cent par les employeurs, soit une augmentation de 10,3 points de pourcentage par rapport à la première étape.

Concernant le type d'unité de la ZUS, les bureaux locaux ont obtenu le meilleur score pour ce qui concerne les services aux affiliés (77,8 pour cent, soit une augmentation de 7,1 points de pourcentage par rapport à la première étape), devant les services d'inspection (76,7 pour cent, soit une augmentation de 7,4 points de pourcentage par rapport à la première étape) et les agences (73,1 pour cent, soit une hausse de 1,0 point de pourcentage par rapport à la première étape). Les bureaux locaux et les services d'inspection, qui ont obtenu les moins bonnes notes, ont toutefois montré la plus grande amélioration de résultats vis à vis des normes de conformité grâce aux formations et aux retours fournis aux membres du personnel concernant les résultats des recherches relatives au service direct aux affiliés.

Le taux de conformité aux normes d'«infrastructure» a également augmenté au cours des étapes successives de l'étude. Par exemple, lors de la troisième étape, il s'élevait à 92,7 pour cent, soit une augmentation de 6,5 points de pourcentage par rapport à la première étape.

Le respect des normes d'«infrastructure» est évalué par l'ensemble des groupes d'affiliés, à savoir les employeurs, les personnes assurées et les bénéficiaires. En termes de type d'unité de la ZUS, les agences ont obtenu le meilleur score pour ce qui concerne les infrastructures, comme lors des deux étapes précédentes de l'étude (93,4 pour cent, soit une augmentation de 4,3 points de pourcentage par rapport à la première étape), devant les services d'inspection (92,6 pour cent, soit une augmentation de 6,4 points de pourcentage par rapport à la première étape) et les bureaux locaux (91,8 pour cent, soit une hausse de 9,3 points de pourcentage par rapport à la première étape). Des investissements réalisés dans l'infrastructure des salles et des bâtiments ont permis aux petites unités (bureaux locaux) d'atteindre les normes les plus élevées alors qu'elles affichaient le score le plus bas.

Enseignements tirés

Veillez, en vous appuyant sur l'expérience de votre organisation, citer trois facteurs au maximum qui, selon vous, sont indispensables à la reproduction de cette bonne pratique. Veillez citer trois risques au maximum qui sont apparus/pourraient apparaître lors de la mise en œuvre de cette bonne pratique. Veillez décrire brièvement ces facteurs et/ou ces risques.

L'expérience de la ZUS prouve la grande utilité d'un recours aux services d'une entreprise professionnelle externe pour apprendre à appliquer la méthode d'études fondées sur l'évaluation mystère pour le service aux affiliés. Etant donné que des études commandées à grande échelle ne peuvent pas être mises en œuvre (pour des raisons de disponibilité des ressources), les études que nous menons par nos propres moyens permettent de vérifier de manière ponctuelle l'état des infrastructures. Toutefois, de telles études ne sont pas systémiques. Autre problème: après une période d'étude, les évaluateurs mystère peuvent devenir reconnaissables, en particulier s'il s'agit de personnes issues des ressources de l'organisation.