



## Cas La Poste

# La Gestion des Compétences enclenchée à la vitesse supérieure

Auparavant, l'expression un peu vieillotte de 'comme une lettre à La Poste' générait, d'une part un mélange de respect plein de confiance pour la 'Vieille Dame' et d'autre part une légère ironie en ce qui apparaissait comme une organisation faisant preuve de peu de flexibilité. Mais ces dernières années, la composante 'vieille dame' a fortement diminué au sein de La Poste. En même temps, la façon de penser en termes de compétences a pris racine au sein de l'organisation. Un modèle de travail général de la gestion des compétences, préalablement mis au point, est actuellement mis en oeuvre avec l'aide de Quintessence dans des applications pratiques implémentées dans le Département ICT. An Christiaens, HR Accountmanager et Renaat Truijen, Directeur ICT, nous en racontent plus à ce sujet.

**Dans un marché concurrentiel, il faut pouvoir attirer des personnes compétentes et les former. De par cette réalité, la nécessité d'un Management des Compétences?**

**An Christiaens:** Effectivement. Grâce au développement des compétences, nous pouvons aider nos propres collaborateurs à progresser en vue d'occuper des fonctions pour lesquelles il existe actuellement une certaine pénurie sur le marché du travail. C'est également une forme de 'gestion de rétention', lorsque vous donnez aux gens l'opportunité et la possibilité de se développer.

**Pour quelle raison le Département ICT reçoit-il l'honneur d'être le premier à concrètement mettre en oeuvre le Management des Compétences?**

**Renaat Truijen:** Il y a sur le marché du travail une pénurie de personnes à même de remplir des fonctions ICT, et le Management des Compétences est une manière de motiver de bons éléments ICT pour La Poste. Notre Département ICT est important, parce qu'il doit améliorer et automatiser les processus généraux gérant les affaires, mettre à la disposition de la Direction de meilleures informations, en résumé, notre efficacité doit augmenter. Dans les années à venir, il y a encore énormément de travail à accomplir pour nos informaticiens.

**An Christiaens:** Il s'agit aussi d'un Département relativement récent, constitué de personnes qui souvent viennent du secteur privé, et qui y ont fréquemment acquis une expérience en Gestion et Management des Compétences. À la suite d'une enquête, il est également apparu, que dans ce groupe, les possibilités de développement, le plan de carrière et attentes similaires, font partie des aspirations et besoins principaux.

**"Nous avons effectivement à faire ici à une situation de Management des Compétences 'state of the art'"**

**A quelle phase de la réflexion sur la gestion des compétences à La Poste, Quintessence a-t-elle entrée en jeu?**

**Renaat Truijen:** En 2002, on a commencé à développer sur place un modèle de travail général de compétence. La première variante servit à développer une gestion de la performance - ce qui, à cette période, était totalement nouveau au sein de La Poste. En 2006, ce modèle fut mis à jour et simplifié. Ce nouveau modèle résulta directement de sept valeurs fondamentales d'entreprise, qui à leur tour, sont définies sur base de notre mission. Ensuite, nous avons fait appel à Quintessence pour réaliser deux choses. La première: établir le schéma de décision logique menant des compétences générales à la définition de fonctions concrètes. La deuxième: générer concrètement les impulsions menant au développement des compétences.

**An Christiaens:** En premier lieu, en coopération avec Quintessence, nous avons pour toutes les fonctions

**La Poste, plus la même depuis bien longtemps** Les tâches essentielles de La Poste sont encore et toujours la distribution et l'acheminement du courrier postal ainsi que la prestation de services financiers. En ce qui concerne la distribution et l'acheminement, ils s'effectueront bientôt dans un marché complètement libéré. Pour cette raison, en 2001, l'entreprise commença à développer un solide département informatique qui, actuellement, fait partie des dix plus grands en Belgique. Le Département ICT comporte quelques 700 collaborateurs (sur un nombre total de 34.000). Encore des chiffres: La Poste traite par jour dix millions d'envois postaux, possède 1.300 points de contacts avec le public, et possède un parc d'ordinateurs PC de 15.000 unités.

typiques - une quarantaine, mais nous avons travaillé à partir d'agglomérats de fonctions - défini les compétences centrales et substantielles, et également décrit dans quelle mesure le collaborateur doit les posséder. Nous distinguons en cette matière quatre niveaux: 'basic' (de base), 'solid' (solide), 'in depth' (en profondeur) et 'expert'. En cette matière, il s'agissait simplement de compétences en matière de comportement, et pour des fonctions d'encadrement, nous rajoutions également des compétences de management. Les compétences techniques ne font pas du tout partie de ce projet. Ensuite nous avons rédigé un dictionnaire de définitions de compétences, avec des indicateurs de comportement: quel comportement indique-t-il que l'on possède une certaine compétence, et auquel des quatre niveaux se situe-t-elle? L'étape suivante était que chaque collaborateur établisse un plan personnel de développement; nous avons d'ailleurs à cet égard organisé les ateliers et groupes de travail nécessaires, pour les managers et pour les 450 collaborateurs ICT concernés.

**Renaat Truijen:** Tout est suivi pas à pas par un groupe des RH, quelques managers seniors d'ICT et les consultants de Quintessence. Nous avons reçu de la part de Quintessence un accompagnement particulièrement solide et actif, ce qui n'était pas un luxe. Leur expertise nous a vraiment mis sur la bonne voie.

**Est-ce que le caractère propre de La Poste en tant qu'organisme autonome des Pouvoirs Publics a présenté des défis particuliers?**

**Renaat Truijen:** D'un point de vue historique, la façon structurée de travailler sur base des compétences est une notion culturelle nouvelle. Ensuite, à La Poste, la politique de gestion du personnel a toujours été orientée fortement vers une consultation avec les partenaires sociaux. C'est une autre manière de travailler que dans une entreprise privée, ou à une échelle plus petite, où on assure le suivi du fonctionnement et des compétences des collaborateurs - et qui compte aussi dans l'établissement de la rémunération. Maintenant encore, les RH prêtent beaucoup d'attention à la concertation sociale. Dans mon Département, ICT, nous avons toutefois accompli depuis ces six dernières années un important bout de chemin et avons appris à travailler de façon plus orientée à l'application de la gestion des compétences. La différence entre fonctionnaires nommés et collaborateurs contractuels est en train de s'estomper.

**An Christiaens:** Par suite de la modernisation de La Poste, certains domaines fonctionnels sont devenus plus importants, comme l'ICT, ou également les Ventes et le Marketing. Pour cette raison, il était indispensable d'introduire un Management des Compétences. Ce faisant, nous désirions également donner un signal à destination du monde extérieur: nous sommes effectivement bien une entreprise moderne!

Dans cet intervalle, notre image a évolué positivement. Mais nous continuons à fournir des efforts sur le plan de 'l'employer branding', notre renom sur le marché de l'emploi en tant qu'employeur.

**Renaat Truijen:** les candidats demandeurs d'emploi que nous voyons défiler, sont presque tous agréablement surpris, lorsqu'ils constatent la façon d'agir et de traiter les affaires dans notre département ICT.

**Dans quelle mesure le Management des Compétences est-il déjà en place au sein d'ICT?**

**An Christiaens:** Pratiquement tout le monde possède son plan personnel de développement et de carrière qu'il a discuté avec son manager. A partir de maintenant, nous prenons d'ailleurs nous-mêmes le projet en main. C'est maintenant aux managers d'aider leurs collaborateurs à assurer l'implémentation de leur plan de développement et les RH doivent leur apporter du soutien. Ceci dit, il faut remarquer qu'il existe déjà énormément de choses sur le plan des formations, tant en interne qu'en externe. Et le 'coaching' est un concept que nous connaissons également. Lorsque le cycle complet sera achevé au sein d'ICT, nous pourrons, forts de cette expérience couronnée de succès, aborder d'autres départements afin d'y implémenter également le Management des Compétences.

**Quelle est la quintessence de votre message?**

**Renaat Truijen:** Premier point: nous avons ici effectivement à faire à une situation de Management des Compétences 'state of the art'. Deuxième point: il s'agit de quelque chose qui prend un peu de temps, il ne faut pas le sous-estimer. Il faut aider les gens qui 'poussent à la charrette' à se réserver à cet effet le temps nécessaire. Et troisième point: il est très important d'impliquer les collaborateurs dans le projet à un stade initial. C'est essentiel si l'on désire obtenir une réaction positive. Et dans notre cas, cette implication était bien présente dès le départ..



An Christiaens

Renaat Truijen