



BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RELATIONS SOCIALES
DIRECTION EMPLOI ET DEVELOPPEMENT RH

NOTE

De : Valérie PREVOST
Directrice Emploi et Développement des Ressources Humaines
Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales
Branche Services-Courrier-Colis

A :
Mesdames et Messieurs les DRH DSCC
Mesdames et Messieurs les DRH DOCN
Mesdames et Messieurs les DRH opérationnels
Mesdames les CT DEC RH

Date 13 janvier 2017

Affaire suivie par :
Grégoire Maret

Objet : MISE EN ŒUVRE DE LA CAMPAGNE DES ENTRETIENS ANNUELS 2017 AU TITRE DE 2016

Objet :

Cette note précise les principes et modalités de mise en œuvre des entretiens d'appréciation, au titre des objectifs définis pour l'année 2016 et pour la fixation des objectifs 2017. Les modalités générales de mise en œuvre de l'appréciation des collaborateurs de La Poste sont décrites dans les instructions n°2037 du 1^{er} septembre 2004 (BRH 82) et n°355-05 du 21 décembre 2006 (BRH 07 de 2007).

Elle précise également les principes et modalités de mise en œuvre des entretiens professionnels.

Dates clés :

- *Date de début de la campagne 2017 : **16 janvier 2017***
- *Fin de la campagne pour les personnels impactés par la part variable et la revalorisation annuelle : **18 mars 2017***
- *Fin de la campagne pour les autres personnels : **30 avril 2017***

Actions :

- *Préparer la campagne notamment en programmant les entretiens*
- *Lancer la campagne*
- *Réaliser 100% des entretiens d'appréciation dans les délais et calendriers fixés*
- *Réaliser 100% des entretiens professionnels dans les délais et calendriers fixés*



BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RELATIONS SOCIALES
DIRECTION EMPLOI ET DEVELOPPEMENT RH

LES PRINCIPES GENERAUX

Dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir », le Groupe La Poste a signé, le 5 février 2015 un accord social intitulé : « un avenir pour chaque postier » et s'est engagé dans la mise en place d'une GPEC. Par ailleurs, le 03 octobre 2016, un accord relatif à l'insertion des jeunes et à l'emploi des seniors à La Poste est venu compléter le dispositif en fixant des objectifs concrets en matière d'emploi des jeunes, d'alternance, de maintien dans l'emploi des Seniors et de transmission de savoir notamment.

Ces deux accords majeurs ont des répercussions sur les entretiens annuels :

- en introduisant de nouvelles thématiques dans les points à voir entre le manager et son collaborateur
- en permettant de nouveaux parcours de développement professionnels.

La Branche Services-Courrier-Colis poursuit sa démarche de GPEC dont les entretiens annuels et la revue de personnel sont des actes fondateurs et le temps d'actes managériaux fort.

Afin de garantir des revues de personnel opérationnelles et d'en faire un véritable outil de pilotage, il est indispensable d'y inscrire des données qualitatives, fiables et exploitables.

Pour ce faire, la revue de personnel s'inscrit dans le cycle de gestion RH et va ainsi être alimentée par 2 étapes incontournables à savoir :

- **l'entretien d'appréciation**
- **l'entretien professionnel**

Ces 2 entretiens sont de la responsabilité des managers et impliquent toute la ligne managériale : du manager de proximité au directeur de NOD.

La ligne managériale et la filière RH/mobilité doivent travailler en étroite collaboration pour favoriser la mise en œuvre et la concrétisation des projets professionnels des collaborateurs en lien avec les objectifs de chaque NOD.

Toutes les actions qui accompagnent le développement professionnel des collaborateurs, qu'elles soient issues des projets professionnels ou des pistes identifiées par les managers lors des entretiens professionnels, sont validées en revue de personnel et doivent être formalisées dans **le plan de développement individuel** propre à chaque collaborateur (accessible à tout moment dans MaBoxRH).

Le plan de développement individuel ainsi conçu devient un outil à part entière au service des managers, des collaborateurs et de la filière Ressources Humaines pour mettre en œuvre le projet de développement professionnel. Il permet de formaliser et de suivre les actions validées mais également d'envisager des plans de développement sur plusieurs années afin de rendre possible tous les parcours.



BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RELATIONS SOCIALES
DIRECTION EMPLOI ET DEVELOPPEMENT RH

Les enjeux de fluidité affichés par le Groupe rendent indispensables :

- d'une part l'exigence de la qualité des données recueillies lors des entretiens annuels et des revues de personnel
- d'autre part la transversalité de nos accompagnements (création des Espaces Mobilité Groupe).

Le manager est au centre de ce dispositif. C'est par le sens qu'il porte, la vision qu'il partage et l'objectivité dont il fait preuve qu'il peut contribuer à ce que chacun soit acteur et bénéficiaire de son propre développement.

La campagne 2017 des entretiens annuels se caractérise par la dématérialisation totale des supports grâce à l'adaptation de nos outils SIRH :

- MaboxRH pour les entretiens d'appréciation, la fixation des objectifs et les entretiens professionnels des collaborateurs des classes 1 à 3 et Groupe A
- E-ngc pour les entretiens d'appréciation, la fixation des objectifs et les entretiens professionnels des groupes B/C

Par ailleurs, le développement d'une solution Extranet pour la validation des entretiens annuels permettra dès début février à chaque collaborateur de valider son entretien d'appréciation et son entretien professionnel à parti d'un PC, d'une tablette ou d'un smartphone connecté à internet (ce dispositif fonctionne également avec Facteo). Ainsi, le formulaire d'entretien n'aura plus à être imprimé pour être signé. Toutes les validations pourront se faire électroniquement.

LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN D'APPRECIATION

L'entretien d'appréciation est organisé autour de trois principes :

- 1- l'évaluation de la performance de l'année écoulée
- 2- l'évaluation des compétences démontrées sur le poste occupé
- 3- la fixation des objectifs pour l'année suivante.

1 / Evaluation de la performance 2016

L'appréciateur :

- fait le bilan de l'année 2016 en ce qui concerne l'atteinte des objectifs
- analyse les performances individuelles et la contribution à la performance collective
- revient avec le collaborateur sur les faits marquants de l'année.

Cette étape permet de reconnaître et valoriser les résultats collectifs et individuels de la performance, notamment au travers de la part variable pour les collaborateurs concernés.



BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RELATIONS SOCIALES
DIRECTION EMPLOI ET DEVELOPPEMENT RH

2/ Evaluation des compétences démontrées sur le poste et définition du plan de développement associé

Il s'agit pour le manager d'évaluer sur 4 niveaux les compétences démontrées sur le poste et de définir avec son collaborateur :

- les compétences à consolider ou à acquérir
- les actions à mettre en œuvre (accompagnement managérial, participation à des projets, tutorat, formation, mise en situation...).

Attention : un niveau insuffisant sur une compétence nécessite obligatoirement la définition d'une ou plusieurs actions de renforcement des compétences. Ces actions de renforcement sont à distinguer des actions de développement prévues dans l'entretien professionnel et formalisées dans le Plan de Développement Individuel du Collaborateur (PDI).

En synthèse, le manager porte l'appréciation globale. Cette appréciation globale sera prise en compte lors de la revalorisation annuelle des salaires pour les collaborateurs concernés.

3/ Fixation des objectifs pour l'année 2017

L'appréciateur fixe, lors de l'entretien, des objectifs à partir des orientations stratégiques de la Branche Services-Courrier-Colis.

Les objectifs doivent être **clairs, ambitieux, réalistes et mesurables**.

Ils sont directement liés au poste mais peuvent aussi prendre en compte un objectif de développement personnel, lié aux compétences ou comportements professionnels.

Les objectifs sont directement liés au contrat d'objectif

Si des missions de tutorat/référent sont identifiées, elles doivent faire l'objet d'un objectif à part entière.

Dans le cadre de la mise en place du système d'Excellence, chaque manager doit avoir pour 2017 un ou plusieurs objectifs en lien direct avec les principes managériaux de la branche Services Courrier Colis et/ou en lien direct avec les pratiques clés.



BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
 ET DES RELATIONS SOCIALES
 DIRECTION EMPLOI ET DEVELOPPEMENT RH

Pour rappel, les principes managériaux sont au nombre de 3 et sont déclinés en postures attendues :

Principes	Posture Attendue
IMULSER / DONNER LA DIRECTION / DIRIGER	Être ambitieux
	Centrer ses actions et celle de son équipe sur l'atteinte des résultats
	Agir pour la satisfaction des clients
	Préserver la sécurité et la santé des postiers
	Prendre en compte la responsabilité sociale de l'entreprise
MOBILISER / DEVELOPPER LES COMPETENCES	Développer les collaborateurs par l'apprentissage de la résolution des problèmes
	S'intéresser à son collaborateur
	Faire preuve d'exigence bienveillante pour construire et nourrir la confiance
GUIDER / ENCOURAGER LE CHANGEMENT	Insuffler une dynamique de progrès permanente
	Renforcer les synergies
	Développer une culture de l'autonomie
	Favoriser l'émergence des problèmes
	Faire preuve de curiosité et d'ouverture

Les pratiques clés sont au nombre de 8 et doivent être mise en œuvre par l'ensemble de la communauté managériale.

Il s'agit :

- du Brief quotidien / en escalade
- du Tour Terrain
- Du management visuel
- De la résolution de problème
- De l'accompagnement managérial (ou visite accompagnement commercial)
- De la visite terrain
- De l'entretien mensuel de performance et de progrès
- Des instances managériales





En termes de nombre d'objectifs, les préconisations sont :
- 3 objectifs maximum pour les collaborateurs de la classe I
- de 3 à 6 objectifs maximum pour les autres collaborateurs

Un bilan intermédiaire est conseillé en cours d'année afin de faire le point sur les réalisations, de s'assurer du bon déroulement du plan d'accompagnement et de procéder aux éventuels ajustements.

Exemple :

■ Fixation des objectifs individuels

Légende :  Modifier  Suppression		
Objectifs individuels (300 c.) (1)	Indicateurs / Niveau de réalisation attendu / Délais (300 c.)	Poids (en %) (2)
Donner la priorité à la satisfaction des clients : Mettre en place un outil de suivi des demandes des clients et de mesure de la satisfaction.	Outil déployé auprès des 75 chargés de la relation client. Délais de réponse client : 84% de réponse sous 48 heures.	50
Renforcer les synergies : mettre en place des comités projet inter-services pour partager l'information et mutualiser les actions.	Organiser 1 réunion mensuelle avec les équipes projet et 1 trimestrielle avec le CODIR.	50

L'objectif doit être clairement défini tant dans le sens (action de la feuille de route, principe managérial auquel il fait référence) que dans l'attendu. Un ou plusieurs indicateurs doivent être définis. Ils sont le plus souvent chiffrés et doivent être pilotés tout au long de l'année. La somme des poids des objectifs doit être égale à 100%

LES ETAPES CLES DE L'ENTRETIEN D'APPRECIATION

La dématérialisation totale des entretiens d'appréciation introduit de nouvelles étapes (tâches) tant pour le manager que pour le collaborateur notamment concernant la validation et la signature informatique des documents.

- l'entretien doit obligatoirement être formalisé dans MaboxRH ou E-ngc
- le manager saisit l'appréciation pendant la réalisation de l'entretien et l'envoie à son collaborateur pour validation électronique. Par exception, le manager valide avec l'accord de l'agent puis fait signer le formulaire papier à son collaborateur.
- Le collaborateur peut, faire une demande de modification avant de valider électroniquement, demander un délai de réflexion de 5 jours maximum
- l'entretien d'appréciation doit ensuite être validé par le responsable du NOD ou son représentant et de celui de l'apprécié. Celui-ci prend ainsi connaissance de son appréciation définitive et peut, le cas échéant, exercer les voies de recours qui lui sont ouvertes



BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RELATIONS SOCIALES
DIRECTION EMPLOI ET DEVELOPPEMENT RH

- la saisie du niveau d'appréciation est obligatoire pour l'ensemble des postiers fonctionnaires ou salariés
- les documents sont conservés pendant une durée de 5 ans au CSRH.

Il convient de rappeler qu'en cas de refus de l'entretien par le collaborateur, ses objectifs lui sont transmis avec un courrier lui rappelant son refus d'être apprécié.

Dès qu'il a connaissance de son appréciation définitive, le collaborateur peut demander au responsable du NOD la convocation d'une commission de médiation chargée d'examiner une éventuelle requête.

La décision prise par le responsable du NOD, après avis de la commission de médiation, doit parvenir au collaborateur dans un délai raisonnable. Le collaborateur peut également déposer un recours susceptible d'examen en C.A.P. (pour les fonctionnaires) ou en C.C.P. (pour les salariés) soit directement, soit après avis de la commission de médiation.

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Rappel des principes généraux

Suite à la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, et conformément aux engagements pris par le Groupe La Poste, l'évolution professionnelle est abordée lors d'un entretien spécifique. Cet entretien est un temps d'échange distinct de l'entretien annuel d'appréciation qui est centré sur le poste de travail.

L'entretien professionnel se substitue à tous les autres entretiens, à l'exception de l'entretien d'appréciation annuel.

Il doit être effectué chaque année, pour chaque collaborateur.

Il réunit le collaborateur et son manager pour un échange dédié à l'évolution professionnelle, dans le but de :

- faire le point sur le parcours professionnel du collaborateur, ses compétences acquises, les formations qui lui ont permis d'acquérir ou de renforcer ses compétences
- échanger sur son projet professionnel, identifier des hypothèses d'évolution et/ou de développement
- pré-identifier des actions de développement et dispositifs de formation susceptibles d'être mis en œuvre pour accompagner au mieux le projet professionnel du collaborateur

Modalités de mise en œuvre

A l'occasion de la campagne d'évaluation annuelle 2017, le manager propose, à la suite de l'entretien d'appréciation, un entretien professionnel **à chacun** de ses collaborateurs.



BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RELATIONS SOCIALES
DIRECTION EMPLOI ET DEVELOPPEMENT RH

Le manager doit également proposer systématiquement un entretien professionnel à ses collaborateurs revenant d'une période d'absence en cours d'année (congé parental, congé maternité ...).

Par ailleurs, un entretien professionnel peut être demandé par un collaborateur à son manager à tout moment de l'année.

En appui des managers, les experts en évolution professionnelle peuvent être sollicités pour la définition et la mise en œuvre du projet professionnel.

Pour les classes 1 à 3, les RRH et les *Conseillers en Evolution Professionnelle* seront les interlocuteurs privilégiés.

Pour les cadres supérieurs et stratégiques, les Conseillers des Espaces Conseil Carrières seront sollicités.

Chaque collaborateur pourra bénéficier d'un conseil et d'un accompagnement individuel et d'un plan de développement adapté au projet.

Le plan de développement individuel propre à chaque collaborateur est accessible depuis son espace personnel dans MaBoxRH. Les actions constitutives du plan de développement individuel proviennent de l'entretien d'appréciation pour les actions de renforcement des compétences sur le poste actuel et de l'entretien professionnel pour les actions de développement dès lors que le projet professionnel a été validé par l'instance revue de personnel.

Le manager est associé à son élaboration et à sa formalisation et est garant de sa mise en œuvre. A ce titre, il prend toutes les mesures nécessaires à la réalisation des actions validées.

L'INFORMATISATION DES ENTRETIENS ANNUELS

L'accès aux supports mis à disposition :

Pour e-ngc :

<https://performancemanager.successfactors.eu/login?company=LAPOSTE>

Pour MaboxRH :

<http://www.idrhrs.courrier.intra.laposte.fr/developpement-rh/appreciation>

L'ensemble des outils et supports sont accessibles sous Intranet et dans RH Connect à partir du 9 janvier 2017.

Vos interlocuteurs outils: Sylvain LEGUAY / Geneviève DELMAS

Valérie PREVOST

Directrice Emploi et Développement des Ressources Humaines