

3 - LES DIAGNOSTICS DE COMPETENCE A LA POSTE DANS LE CADRE DE LA SELECTION ET DE L'ORIENTATION DES CADRES SUPERIEURS

Le diagnostic des compétences détenues par le cadre supérieur constitue l'un des principaux déterminants dans la décision prise par les comités des carrières des délégations et des directions du Siège, notamment lors de l'accès au niveau IV.3 en mobilité fonctionnelle ou en promotion.

Ce diagnostic est actuellement réalisé selon des modalités variées dans les délégations. L'objectif reste pourtant toujours le même : fournir aux managers un certain nombre d'informations et d'analyses leur permettant de prendre une décision objective quant au potentiel d'évolution du cadre supérieur sur une fonction ou un ensemble déterminé de fonctions.

Cette diversité des pratiques des délégations et des directions, en matière d'accès aux viviers de cadres supérieurs et d'utilisation des diagnostics de compétences, génère des coûts supplémentaires et contribue à limiter la lisibilité des dispositifs pour les cadres supérieurs.

Pour pallier les insuffisances des dispositifs actuels, la Direction des Ressources Humaines (actuellement Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales) a donc décidé de définir un certain nombre de principes qui doivent permettre une mutualisation des expériences et garantir une plus grande cohérence des pratiques entre les différentes délégations et directions de La Poste.

L'attention des services est appelée sur l'importance de cette mise en cohérence des dispositifs, et il leur est demandé d'apporter un soin particulier au respect des principes définis.

31 - DEFINITION ET FINALITES DU DIAGNOSTIC DE COMPETENCES

Le diagnostic de compétences a un impact du point de vue :

- de la sélection pour l'accès au niveau IV.3 en promotion comme en mobilité ;
- de la sélection des cadres supérieurs IV.1 et IV.2 dans le cadre du traitement annuel des souhaits de mobilité ;
- de l'orientation et du développement des cadres supérieurs

Le diagnostic de compétence constitue **une aide à la décision** dans la sélection des postulants aux viviers IV.3 et de manière optionnelle aux autres viviers (notamment IV.2 par mobilité fonctionnelle).

Il est également utilisable lors de la sélection des candidatures pour un poste déterminé, faisant suite à la diffusion d'un appel à candidature.

Il s'intègre au processus global de sélection et d'orientation des cadres supérieurs et en constitue un des éléments.

L'objectif de sa mise en œuvre est **d'apporter des informations complémentaires** aux informations émanant de la ligne hiérarchique (revue de personnel, management de la performance), de manière à **éclairer le comité des carrières** et lui permettre d'asseoir ses décisions sur des sources d'informations diversifiées.

Le diagnostic de compétences porte **sur l'évaluation de compétences comportementales ou managériales** indispensables et exigibles par l'entreprise pour tout cadre supérieur accédant à un niveau de fonction IV.3 (fonctionnel et opérationnel) en mobilité ou en promotion.

311 - Dans la cadre de la sélection

- Dans le cadre du processus de sélection, doit être mis en œuvre un diagnostic de compétences dont le caractère est **"impératif"** dans deux cas :
 - pour la sélection des cadres supérieurs promus en IV.3 avec changement de filière ;
 - pour la sélection des cadres supérieurs IV.3 en mobilité fonctionnelle allant vers des fonctions de management opérationnel.
- Dans tous les autres cas et notamment pour les cadres supérieurs IV.2 en mobilité fonctionnelle, les délégations et les directions pourront prendre l'initiative de mettre en œuvre un diagnostic de compétences dans le respect des principes définis par La Poste.

- Un diagnostic de compétences peut faire suite :
 - à une revue de personnel qui permet une identification des cadres supérieurs susceptibles d'évoluer en promotion et/ou en mobilité (c'est notamment le cas dans le cadre de l'alimentation des viviers IV.3) ;
 - au recueil annuel des souhaits de mobilité exprimés par les cadres supérieurs ;
 - à une candidature recueillie après la diffusion d'un appel à candidature.

312 - Dans la cadre de l'orientation et du développement du cadre supérieur

Les résultats du diagnostic de compétences peuvent être exploités :

- en cas du rejet de la candidature par le comité des carrières, pour donner au cadre supérieur des conseils de développement ;
- en cas d'acceptation de la candidature à l'entrée du vivier, comme instrument d'aide à l'orientation avec comme objectif un meilleur ciblage des postes sur lesquels le cadre supérieur peut être affecté ;
- en cas d'acceptation de la candidature à l'entrée du vivier, pour donner au cadre supérieur des conseils de développement.

32 - LA PLACE DU DIAGNOSTIC DE COMPETENCES DANS LE DISPOSITIF DE SELECTION DES CADRES SUPERIEURS SUR LE NIVEAU IV.3

Cet aspect de la question nécessite une description du processus général de sélection sur le niveau IV.3 tel qu'il peut être conduit par les délégations. Concernant les directions du Siège et les directions et services à compétences nationales, le processus a été décrit dans la lettre-circulaire 23/DRH/DGCSPR/HF du 17 juin 1997.

Concernant la sélection des cadres supérieurs à l'entrée des viviers IV.1 et IV.2, le processus est décrit par l'instruction du 23 décembre 1993 sur "la procédure de sélection, gestion et affectation des cadres supérieurs dans le cadre des viviers" et par la lettre-circulaire annuelle relative aux "modalités de sélection des candidatures à la mobilité des cadres supérieurs".

Une lettre-circulaire fixe précisément les règles et modalités pratiques de comblement des postes IV.1 à IV.3 par vivier et appel à candidature pour [l'année de référence].

321 - Alimentation des viviers par l'exploitation des données issues des revues de personnel et du recueil des souhaits de mobilité

Etape 1 : recherche d'informations et identification des candidats à l'entrée au vivier IV.3

- **Revue de personnel** annuelle ou bi-annuelle entre les managers et la DRH/GCS de la délégation. Des rencontres physiques sont préconisées. A cette occasion les managers proposent des cadres supérieurs identifiés comme pouvant accéder au vivier IV.3 en promotion ou en mobilité. Le DRH/GCS doit s'efforcer d'obtenir toutes les informations utiles en complément de celles figurant déjà dans le Management de la performance. Il doit également recueillir l'avis du directeur fonctionnel de délégation concerné (ex. : Directeur financier pour un cadre supérieur contrôleur de gestion en DD). Ces revues permettent également de recenser les postes pour lesquels un comblement (changement de titulaire) doit être envisagé sur la période de référence.

Lors de l'entretien annuel de Management de la Performance, le responsable hiérarchique doit inciter le cadre supérieur, identifié lors des revues de personnel, à faire des souhaits de mobilité pour accéder au vivier IV.3.

- **Exploitation des souhaits de mobilité** recueillis en intra comme en extra-délégation.

↳ Cette première étape obligatoire permet de dresser des listes de cadres supérieurs susceptibles d'intégrer le vivier IV.3 en fonction des besoins prévisionnels exprimés par les managers et consolidés au niveau de la délégation.

Etape 2 : Analyse des candidatures issues de l'étape précédente

Compte tenu des principes de priorisation du recours au diagnostic de compétences définis plus haut, il peut, à ce stade, être mis en œuvre des diagnostics selon des modalités variées (centre d'évaluation avec éventuellement un jury de managers, expert en évaluation interne, prestataire externe).

↳ Selon les modalités d'organisation des diagnostics de compétences, les managers ne sont donc pas systématiquement acteurs directs de l'évaluation à ce stade.

Etape 3 : Préparation de la décision du comité des carrières

Les informations issues de l'étape précédente font l'objet d'une restitution par la DRH/GCS auprès du responsable hiérarchique du cadre supérieur "candidat" au vivier IV.3 et auprès du N+2 (DLP ou directeur fonctionnel de délégation) lorsque ce dernier n'est pas le hiérarchique direct de l'intéressé.

↳ Cette troisième étape permet de préparer la décision du Comité des Carrières.

Etape 4 : Décision du comité des carrières sur la constitution des viviers

A partir du travail réalisé lors des étapes précédentes, le comité des carrières de la délégation détermine la liste des cadres supérieurs acceptés dans le vivier IV.3.

↳ Cette quatrième étape permet d'impliquer l'ensemble des managers dans le cadre d'une **prise de décision collégiale**.

Etape 5 : Décision d'affectation sur un poste par le comité des carrières

Le résultat du diagnostic de compétences, complété par l'avis du manager prenant et du directeur fonctionnel concerné permet de proposer au comité des carrières des cadres supérieurs (parmi ceux présents dans le vivier) pour un poste donné.

322 - Exploitation des candidatures recueillies suite à la diffusion d'un appel à candidature

La diffusion d'un appel à candidature est obligatoire pour tout comblement d'un poste de niveau IV.3 même lorsque la délégation dispose de ressources adaptées dans son vivier IV.3. Par conséquent, la délégation doit traiter l'ensemble des candidatures transmises.

Etape 1 : Pré-sélection des candidats

Les candidatures transmises doivent faire l'objet d'un premier tri par le manager prenant avec l'appui de la DRH/GCS de la délégation et du directeur fonctionnel de délégation concerné (ex : le directeur de la production pour un poste de directeur de CTC).

↳ Cette étape permet d'identifier les cadres supérieurs dont les candidatures peuvent être pré-sélectionnées.

Etape 2 : Analyse des candidatures issues de l'étape précédente

Compte tenu des principes de priorisation du recours au diagnostic de compétences définis plus haut, il peut, à ce stade être mis en œuvre des diagnostics selon des modalités variées (centre d'évaluation avec éventuellement un jury de managers, expert en évaluation interne, prestataire externe).

↳ Selon les modalités d'organisation des diagnostics, les managers ne sont donc pas systématiquement acteurs de l'évaluation à ce stade.

Etape 3 : Sélection par le manager prenant

A partir des informations collectées lors du diagnostic de compétences et auprès du service cédant (Management de la performance...), le manager, après avoir reçu les candidats en entretien, propose un ou plusieurs candidats au comité des carrières. Il est souhaitable que le directeur fonctionnel de délégation concerné (ex : le directeur de la production en délégation pour un poste de directeur de CTC) reçoive également les candidats en entretien.

Etape 4 : Décision du Comité des carrières

A partir du travail réalisé lors des étapes précédentes, le comité des carrières de la délégation choisit un candidat pour un poste déterminé.

↳ Cette quatrième étape permet d'impliquer l'ensemble des managers dans le cadre d'une prise de décision collégiale.

33 - LES INSTRUMENTS DU DIAGNOSTIC DE COMPETENCES ET LES PRESTATAIRES EN CHARGE DE LEUR MISE EN OEUVRE

331 - Les instruments du diagnostic de compétences

1 - Les instruments de base

L'ensemble des compétences comportementales ou managériales doit être évalué à partir de deux instruments fournis par la Direction de la Coordination du Recrutement et de la Formation :

- un exercice Corbeille-Courrier ;
- un entretien ciblé de recueil de faits.

Ces outils, labellisés par la Direction des Ressources Humaines de La Poste (actuellement Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales) en étroite collaboration avec les directions de métier, sont mis à disposition des seuls prestataires internes des délégations et des directions.

2 - Les instruments complémentaires possibles

Ces instruments de diagnostic pourront être complétés par des **entretiens de projets et de motivation**, menés au sein de chaque délégation ou direction, en fonction des particularités de chacune d'elles et des postes disponibles ou que l'on souhaite proposer aux cadres supérieurs.

Au cours de ces entretiens, seront approfondis, si nécessaires, les acquis techniques, ainsi que certaines compétences n'ayant pas fait l'objet du diagnostic de compétences.

Ces entretiens, menés au sein de chaque délégation ou direction en fonction du contexte et des besoins, sont réalisés soit par des jurys, soit par les futurs responsables hiérarchiques avant ou après l'entrée en vivier ; ils n'entrent pas dans le cadre du diagnostic de compétences.

332 - Les prestataires en charge de leur mise en œuvre

Les diagnostics de compétences doivent être réalisés par des prestataires compétents dans le domaine et / ou dûment formés et labellisés pour cet exercice par la Direction des Ressources Humaines de La Poste (actuellement Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales), en étroite collaboration avec les directions de métier.

- Prestataires internes :

Deux cas de figure sont envisageables :

- ils sont spécialistes "reconnus" en évaluation, appartiennent à un centre d'évaluation ; ils effectuent ou pilotent la correction de l'exercice "Corbeille-Courrier" et participent à l'entretien ciblé avec un responsable appartenant à la ligne hiérarchique.
- ils ne sont pas spécialistes mais appartiennent à la filière Ressources Humaines et / ou managériale ; ils travaillent sous le pilotage d'un spécialiste en évaluation. Ils sont dûment formés et labellisés à l'utilisation des deux outils.

Les entretiens ciblés doivent être menés soit en binômes, soit par un jury de trois membres ; ils nécessitent la participation de responsables opérationnels et fonctionnels.

Un dispositif de diffusion, d'appropriation et de formation de l'ensemble des évaluateurs internes ayant en charge les diagnostics, est conçu et mis en œuvre par la DCRF (actuellement DNF), afin de s'assurer du professionnalisme et de la qualité des prestations, et garantir le respect des règles de déontologie et de la confidentialité des instruments utilisés.

- Prestataires externes :

La Direction des Ressources Humaines de La Poste (actuellement Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales) doit impérativement donner son accord avant toute utilisation d'un prestataire externe par les délégations et les directions. Les instruments utilisés doivent être labellisés par la DRH (actuellement DRHRS) et la DCRF (actuellement DNF).

Il conviendra tout particulièrement de s'assurer que l'outil utilisé est à même d'évaluer les compétences telles qu'elles sont définies dans le répertoire des compétences.

En ce qui concerne le déroulement des entretiens ciblés, ces prestataires doivent travailler avec un responsable opérationnel interne et suivre les méthodes préconisées.

34 - LES REGLES APPLICABLES EN MATIERE DE RESTITUTION DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC DE COMPETENCES

Le principe d'une reconnaissance mutuelle des diagnostics de compétences est affirmé :

Un cadre supérieur ayant bénéficié d'un diagnostic de compétences dans une délégation ou une direction ne peut en aucun cas être soumis à un nouveau diagnostic de compétences dans les deux ans qui suivent.

341 - La restitution écrite

Les principes suivants doivent être impérativement respectés :

. **Un dossier de candidature au vivier IV.3** est constitué afin de permettre un échange d'informations entre les gestionnaires de cadres supérieurs des délégations et des directions. Ce dossier est commun à l'ensemble des délégations et des directions.

. **Ce dossier comporte une fiche de restitution du diagnostic de compétences présentée sous la forme suivante :**

* Données sur les compétences du candidat :

- pour chaque compétence à évaluer, positionnement des résultats du candidat sur une échelle de progression de 1 à 5, de compétences faiblement observées à compétences fortement manifestées.

- synthèse des points forts / des points à développer ou actions de développement des compétences préconisées, quel que soit le niveau des résultats du candidat.

- observations particulières dont l'avis du service ayant procédé au diagnostic (favorable/défavorable par rapport à tel ou tel poste visé).

* Données sur les prestataires (internes / externes) ayant en charge les diagnostics ainsi que, le cas échéant, la nature des outils utilisés.

* Dates et durée de validité du diagnostic de compétences.

. Le dossier comporte aussi le **Management de la performance** des deux années précédentes.

. Il précise la **décision du Comité de Carrière de la Délégation ou de la direction** pour laquelle le cadre supérieur est candidat.

Les cadres supérieurs ont connaissance du contenu de leur dossier : **la fiche de restitution et la décision du comité des carrières ne leur est pas remis mais est consultable dans les locaux de la DRH/GCS de la délégation ou de la direction.**

Pour des raisons de déontologie et afin de garantir les cadres supérieurs concernés contre des utilisations incontrôlées, **ce dossier n'est pas remis aux responsables hiérarchiques ou à la ligne managériale mais est consultable par eux.**

En cas de mobilité extra-délégation / direction, c'est la délégation ou la direction prenante qui réalise le diagnostic de compétences, lorsqu'un diagnostic n'a pas été réalisé au cours des deux dernières années. Dans le cas où un diagnostic de compétences a déjà été réalisé, le DRH / GCS se procure le résultat de ce dernier auprès de la délégation ou de la direction d'origine.

Le dossier est conservé par le gestionnaire de cadres supérieurs ou le DRH de la délégation ou de la direction dans laquelle le diagnostic de compétences a été réalisé. Il transmet une copie de ce dossier au DRH/GCS de la délégation ou de la direction cédante qui le conserve en appliquant les mêmes principes de confidentialité.

Sa durée de validité est de deux ans ; au-delà de cette durée, il est nécessaire d'en vérifier de nouveau le contenu. Cette date de péremption du bilan est clairement indiquée sur le document. **Le dossier doit être détruit par le DRH/GCS immédiatement après la date de péremption.**

342 - La restitution orale

Les principes suivants doivent impérativement être respectés :

- le responsable hiérarchique direct du cadre supérieur doit l'informer des décisions du Comité des Carrières et lui commenter les décisions prises.

- par ailleurs, tout cadre supérieur doit avoir communication des résultats de son diagnostic de compétences. Ceux-ci doivent lui être commentés oralement (conseil en développement ou orientation), soit directement par le gestionnaire de cadres supérieurs, soit par le prestataire responsable du diagnostic.

Les diagnostics de compétences tels qu'ils sont décrits constituent le socle commun des pratiques des délégations et des directions. D'autres outils peuvent être utilisés en fonction de besoins spécifiques (épreuves de groupe, exposés, etc...) **Leur utilisation doit être soumise à l'accord préalable de la DRH** (actuellement DRHRS) **et mentionnée dans la fiche de restitution écrite.**

Les outils d'évaluation de la personnalité (tests projectifs, graphologie, questionnaires à finalité d'identification de personnalité) **ne peuvent en aucun cas être utilisés par La Poste.**

Les restitutions écrites doivent rester dans le cadre des principes déontologiques développés par La Poste : elles doivent se limiter à la fiche de restitution et en aucun cas dépasser le cadre du diagnostic de compétences (**pas de portrait psychologique, trait de personnalité, tempérament, etc...**)

Les restitutions doivent être soigneusement contrôlées et garder leur caractère de confidentialité.

Il en va de la crédibilité et du bon fonctionnement du dispositif.

35 - LE CONTROLE DU DISPOSITIF

Il repose sur deux piliers :

. Un contrôle du respect des principes de mise en œuvre des diagnostics de compétences est effectué :

- par les DRH/GCS dans chacune des délégations ;
- par les gestionnaires de cadres supérieurs en charge des directions du Siège et des directions et services à compétences nationales.

. Un contrôle national du respect des principes de mise en œuvre des diagnostics de compétences est effectué par la Direction de la Coordination du Recrutement et de la Formation. Un **système de suivi et d'évaluation** doit, notamment en phase expérimentale, permettre d'évaluer la pertinence et le bien fondé des diagnostics. La DCRF réalise chaque année un rapport de contrôle de la mise en œuvre des diagnostics de compétences dans l'ensemble des délégations et directions du Siège. Ce rapport est présenté en COP RH chaque année.