

Guide Mémento

Recueil - PQ

Détermination des situations administratives dans la NGRH

ANNEXES AU CHAPITRE 5

*Lettre-Circulaire
23/DRH/GCSPR/HF
du 17.06.97*

**I - SELECTION ET GESTION DES CARRIERES DES CADRES SUPERIEURS
DE NIVEAU IV.3 AU SIEGE ET DANS LES DIRECTIONS
ET SERVICES A COMPETENCE NATIONALE**

La Direction des Ressources Humaines (*) a défini les finalités de la fonctionnalité "Gestion des Carrières" :

- ↳ Participer à la mise en application de la politique de l'emploi et à l'atteinte de ses objectifs.
- ↳ Contribuer à la mise en oeuvre d'une gestion individualisée et volontariste des carrières de façon à professionnaliser le recrutement et la promotion, à susciter et accompagner la mobilité professionnelle, et à optimiser l'utilisation des ressources à l'intérieur de l'entreprise.
- ↳ Aider à la détection et au développement des compétences et des potentiels en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.
- ↳ Susciter et aider l'accompagnement professionnel des personnes mal positionnées (inaptitudes, situation d'échec, dispositifs spéciaux, évolution des métiers ...).

La Direction des Ressources Humaines (*) de La Poste, en étroite collaboration avec les autres Directions du Siège, a donc décidé de définir et de mettre en oeuvre une politique de gestion anticipatrice et personnalisée des cadres supérieurs du Siège et des Directions et Services à compétence nationale.

Pour contribuer à remplir cet objectif, et en tirant parti des pratiques développées dans les délégations, un dispositif de sélection et de gestion des carrières des cadres supérieurs de niveau IV.3 au Siège et en Directions et Services à compétence nationale va être mis en oeuvre dès 1997.

La population des cadres supérieurs de niveau IV.3 constitue en effet un enjeu essentiel pour La Poste en terme :

- de missions et de responsabilités assurées ;
- d'alimentation du vivier des cadres stratégiques.

Ce dispositif a trois objectifs essentiels :

1. Garantir que les cadres supérieurs sélectionnés pour des postes de niveau IV.3 disposent à la fois des compétences requises pour le type de poste recherché mais aussi d'un potentiel d'évolution notamment vers le niveau cadre stratégique ;
2. Assurer une cohérence tant du point de vue des critères de sélection utilisés que du processus de décision mis en oeuvre ;
3. Garantir l'équité des décisions en proposant un dispositif totalement transparent et assurer aux cadres supérieurs, quelle que soit leur affectation, un parcours de carrière diversifié et porteur d'espoir.

La mise en place de ce "dispositif IV.3" permet d'initier de nouvelles pratiques de gestion pour les cadres supérieurs au Siège et en Directions et Services à compétence nationale.

La lettre-circulaire 23/DRH/GCSPR/HF du 17.06.97 a pour objet de présenter :

- les finalités du dispositif proposé ;
- les principes de gestion applicables ;
- le dispositif qui sera mis en oeuvre et le rôle des différents acteurs ;
- le contrôle du dispositif par la DRH (*) et les Directions du Siège ;
- les instances de pilotage lors de la mise en oeuvre.

(*) Actuellement Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales (DRHRS)

REFERENCES DES DOCUMENTS DE BASE RELATIFS A LA GESTION DES CADRES SUPERIEURS

- . Instruction du 23 décembre 1993 sur "**la procédure de sélection, gestion et affectation des cadres supérieurs dans le cadre des viviers**" (BRH 1993 RH 1021 repris au chapitre 1 du présent recueil PQ).
- . Décision n° 671 du 3 mai 1994 relative au "**statut de fonction**" (BRH 1994 RH 36 repris aux chapitres 2, 3 et 5 du présent recueil PQ).
- . Notes de service n° 141 du 8 juillet 1994, N° 62 du 13 avril 1995 et n° 56bis du 14 mars 1996 relatives aux "**modalités de sélection des candidatures à la mobilité des cadres supérieurs**" (reprises au chapitre 7 du recueil PM du Guide mémento).
- . Note de service n° 51 du 27 mars 1995 relative aux "**modalités de réalisation, de diffusion et d'exploitation des appels à candidature IV.3**" (reprise au chapitre 7 du recueil PM du Guide mémento).
- [...]
- . Décision n° 1546 du 17 octobre 1996 relative aux "**modalités d'organisation de l'examen de l'aptitude pour l'accès au grade de cadre supérieur de deuxième niveau de La Poste**" (BRH 1996 RH 17 repris au chapitre 6 du recueil PR du Guide mémento).
- . Note de service n° 05 du 13 janvier 1997 relative aux "**modalités de sélection des candidatures à la mobilité des cadres supérieurs pour l'année 1997**" (reprise au chapitre 7 du recueil PM du Guide mémento).
- . Lettre-circulaire DRH/CS/HF du 13 janvier 1997 relative aux "**modalités de mise en oeuvre du Management de la Performance en 1997**" (classée en rubrique PN des dossiers de principe).

1 - LES FINALITES DU DISPOSITIF PROPOSE

S'assurer de la qualité des cadres supérieurs accédant au niveau IV.3 au Siège et dans les directions et services à compétence nationale.

- . Vérifier que les candidats à une promotion ou à une mobilité en IV.3 disposent de l'ensemble des compétences pour le type de postes visé dans une filière et/ou une spécialité données.
- . Vérifier le potentiel de progression du candidat à moyen / long terme :
 - sur le même niveau mais dans une autre spécialité ;
 - sur le niveau cadre stratégique.

Remarque : cet objectif doit être adapté selon le profil du cadre supérieur. Ainsi, notamment dans le cas du recrutement d'un ICS très spécialisé dans un domaine professionnel (ex. : informatique), le cadre supérieur peut souhaiter rester dans sa spécialité et ne pas évoluer à La Poste en dehors de son métier. Dans ce cadre, l'enjeu consiste donc pour La Poste à analyser le potentiel de progression du cadre supérieur dans sa filière.

Assurer une cohérence tant du point de vue des critères de sélection utilisés que du processus de décision mis en oeuvre

- . Les critères de sélection utilisés seront identiques quelle que soit la direction concernée. Cette sélection sera fondée sur :
 - les différents postes tenus par le cadre supérieur (durée, missions assurées, compétences développées) ;
 - les résultats du management de la performance des deux dernières années ;
 - l'avis du responsable hiérarchique recueilli lors de la revue de personnel ;
 - les recommandations du gestionnaire de carrière suite à l'entretien de carrière avec le cadre supérieur.
- . Pour toutes les directions concernées, le processus de décision mis en oeuvre repose sur les mêmes principes. Est notamment mis en place un comité des carrières qui valide les viviers après discussion collégiale et à partir des éléments collectés par le Gestionnaire de carrières.

Garantir l'équité des décisions en proposant un dispositif totalement transparent

- . Les règles applicables sont communiquées aux cadres supérieurs sous la forme d'un document synthétique (étapes du dispositif, rôle des différents acteurs, instances de décision, instances de contrôle).
- . Les cadres supérieurs sont informés, lors d'un entretien de restitution en face à face avec leur responsable hiérarchique, de toutes les décisions les concernant. Le gestionnaire de carrière peut également, à la demande du responsable hiérarchique, recevoir le cadre supérieur pour compléter le premier entretien de restitution.
- . Le dossier constitué par le gestionnaire de carrière peut être consulté, sur simple demande, par le cadre supérieur.
- . Un bilan complet des opérations est réalisé par le gestionnaire de carrière et communiqué à la DRH (*) du Siège. Après consolidation des bilans, une communication est réalisée auprès des instances de décision de La Poste.

2 - LES PRINCIPES DE GESTION APPLICABLES

Le dispositif proposé est cohérent avec les règles de gestion applicables aux cadres supérieurs en matière de promotion et de mobilité

- . Le dispositif s'applique aux cadres supérieurs quel que soit leur statut (fonctionnaires et ingénieurs cadres supérieurs).
- . Les cadres supérieurs occupant au préalable un poste de niveau IV.1 ne peuvent être retenus pour occuper des fonctions de niveau IV.3.
- . L'accès au niveau ES1 (respectivement ICSIIIA) ne peut s'opérer qu'en promotion du niveau CS2 (ICSII) vers le niveau ES1 (ICSIIIA) et en mobilité sur le niveau ES1 (ICSIIIA).
- . Ainsi que le précise la note de service relative à la mobilité des cadres supérieurs, la durée de séjour minimum sur un poste est fixée à 3 ans. De plus un déroulement harmonieux de carrière, aussi bien qu'un approfondissement et un enrichissement de l'expérience professionnelle, impliquent que deux postes soient tenus sur le même niveau de fonction. Par conséquent, les cadres supérieurs de niveau IV.2 devront remplir les conditions mentionnées ci-dessus avant d'accéder au niveau IV.3. Toute exception à ce principe est décidée par le Président du Comité des Carrières.
- . La procédure de l'appel à candidature reste obligatoire lors du comblement d'un poste de niveau IV.3.

Seul le comité des carrières peut valider les viviers et décider des affectations.

- . Quatre Comités des carrières sont mis en oeuvre :
 - un Comité des carrières pour la Direction du Courrier et les Directions rattachées présidé par le Directeur du Courrier ou son représentant ;
 - un Comité des carrières pour la Direction de la branche Colis présidé par le Directeur de la branche Colis ou son représentant ;
 - un Comité des carrières pour les Directions des Clientèles financières et Grand Public et les Directions rattachées présidé par le Directeur des Directions des Clientèles financières et Grand Public ou son représentant ;
 - un Comité des carrières pour l'ensemble des directions fonctionnelles hors directions de métier présidé par le Directeur des Ressources Humaines de La Poste (*) ou son représentant.
- . Les Comités des Carrières valident les différents viviers :
 - le vivier composé des cadres supérieurs actuellement dans la direction de métier ou hors de la direction de métier (autres directions et délégations) retenus comme pouvant accéder à un poste IV.3 au sein de la direction ;
 - le vivier composé des cadres supérieurs de la direction de métier identifiés comme pouvant évoluer dans une autre direction et pour lesquels une action spécifique d'accompagnement par le gestionnaire de carrière est nécessaire (proposition à la direction et suivi).
- . Lorsqu'un poste IV.3 est vacant, la direction consulte le gestionnaire de carrières en charge de la direction. Ce dernier propose des candidats parmi ceux présents en vivier. Les affectations sur les postes sont validées par le Comité des Carrières.

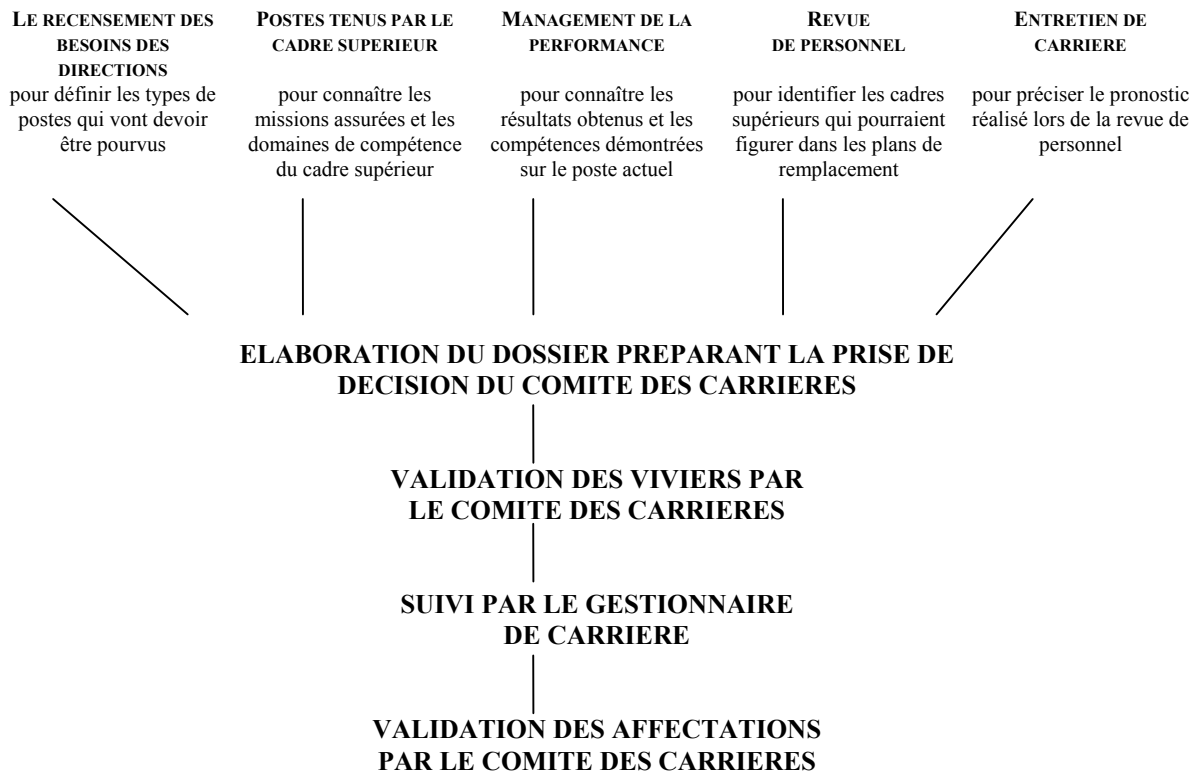
La présence dans un vivier n'engage pas La Poste à assurer automatiquement au cadre supérieur une affectation correspondante

- . La présence dans l'un des viviers ne constitue pas une obligation pour La Poste de proposer au cadre supérieur une promotion ou une mobilité correspondant à ses souhaits. Les viviers sont revus chaque année. Le cadre supérieur peut, après confirmation par le Comité des carrières, être maintenu dans le vivier.
- . Le Comité des Carrières peut décider d'exclure un cadre supérieur du vivier.

(*) Actuellement DRHRS

3 - LE DISPOSITIF MIS EN OEUVRE ET LE ROLE DES DIFFERENTS ACTEURS

Préalable : Ce dispositif pourra faire l'objet d'aménagements complémentaires en fonction des spécificités des directions.



Les éléments recueillis pour préparer la décision du comité des carrières

Ils portent sur :

- le recensement des besoins des directions ;
- l'état récapitulatif des différents postes tenus par le cadre supérieur (durée, missions assurées) ;
- les résultats du management de la performance des deux dernières années ;
- l'avis du responsable hiérarchique recueilli lors de la revue de personnel ;
- les recommandations du gestionnaire de carrière suite à l'entretien de carrière avec le cadre supérieur.

Finalités et modalités :

- . Un recensement des besoins (types de postes, profils recherchés et volumes) est effectué par le gestionnaire de carrière. Cet inventaire permet de prévoir le nombre de cadres supérieurs à intégrer dans les viviers. La difficulté à planifier sur un an les besoins nécessitera une mise à jour régulière. Cette mise à jour sera effectuée par le gestionnaire de carrière en relation avec les responsables RH des différentes directions.
- . L'état récapitulatif des différents postes tenus permet de disposer d'éléments concrets sur les missions que le cadre supérieur a effectuées ainsi que ses domaines de compétences.
- . Le Management de la performance constitue le socle de la gestion des cadres supérieurs. Il permet d'apprécier, chaque année, dans le cadre d'un entretien entre le cadre supérieur et son responsable hiérarchique, le niveau d'atteinte des objectifs et les compétences démontrées dans le poste. Le management de la performance constitue donc une source déterminante d'informations pour identifier les cadres supérieurs capables d'occuper un poste de niveau IV.3. Pour alimenter la décision du Comité des carrières, seront retenus les deux derniers managements de la performance.
- . La revue de personnel est organisée dans le cadre d'un entretien entre les principaux responsables de la direction de métier et des directions rattachées et le Gestionnaire de carrière.

Ces revues de personnel doivent permettre :

- d'identifier les cadres supérieurs IV.2 de la direction susceptibles d'évoluer en IV.3 :

- . *Depuis quand est-il dans la direction?*
- . *Depuis quand occupe-t-il son poste ?*
- . *Quelles ont été et quelles sont ses performances ?*
- . *A-t-il progressé au cours de l'année et sur quels domaines ?*
- . *Quels sont les faits significatifs qui permettent au hiérarchique de proposer ce collaborateur en promotion IV.3 ?*
- . *Est-ce que cette promotion doit se faire à l'intérieur de la structure ou en mobilité fonctionnelle ou géographique ?*
- . *Le collaborateur a-t-il exprimé des souhaits d'évolution à l'intérieur ou à l'extérieur de sa structure et recherche-t-il une promotion ?*
- . *Quel plan de développement est nécessaire (formation, stage, mission ...) pour accompagner le cadre supérieur ?*

- d'identifier les cadres supérieurs pour lesquels un entretien de carrière est nécessaire.

. L'entretien de carrière entre le cadre supérieur et le Gestionnaire de cadres supérieurs de la Délégation permet :

- de faire le point sur le déroulement de carrière du cadre supérieur et d'identifier les compétences qu'il a été conduit à développer ;
- de préciser avec le cadre supérieur son projet professionnel ;
- d'identifier les compléments nécessaires en matière d'accompagnement sur les nouvelles fonctions ;
- de donner toutes les informations sur la suite du processus notamment dans le cas d'une mobilité ou d'une promotion y compris vers les entités territoriales.

. Les étapes précédentes permettent de préparer la décision du comité des carrières qui va valider les viviers sur ces bases.

. A ce stade, un échange d'informations entre les gestionnaires de carrière (délégations, Siège et directions et services à compétence nationale) est indispensable. Ces échanges doivent permettre aux différents comités des carrières de valider les viviers en disposant de l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision.

Le rôle des différents acteurs du dispositif

A - Le président du Comité des carrières :

- . Il valide les propositions des directions après discussions collégiales entre les membres du Comité des carrières (entrée dans les viviers + décision d'affectation).

B - Le responsable N-1 du directeur de la direction de métier ou du directeur du Siège hors directions de métier :

- . Il est l'acteur essentiel de la revue de personnel. Il doit, après concertation avec ses collaborateurs, donner toutes les informations utiles sur les cadres supérieurs, donner un avis sur les qualités professionnelles et argumenter sur le potentiel d'évolution de chacun.
- . Il communique ses besoins (nombre de postes, profils) au gestionnaire de carrière.
- . Il est le garant de la qualité et de la fiabilité des informations fournies lors des revues de personnel.
- . Il peut, après discussion, proposer un entretien de carrière avec le gestionnaire de carrière lorsque cela lui apparaît nécessaire.
- . Il participe au bilan des opérations et à la validation des listes dressées en fin de parcours avant passage en comité des carrières.
- . Il contribue à la prise de décision du Comité des carrières.

C - Le gestionnaire de carrière :

- . Il assure le pilotage global et l'animation du dispositif (recensement des besoins, revue de personnel, entretiens de carrière ...).
- . Il réalise les entretiens de carrière avec les cadres supérieurs.
- . Il établit le bilan des opérations et prépare la tenue du Comité des carrières.
- . Il assure l'interface avec les autres gestionnaires de carrières et assure le suivi des viviers.
- . Il réalise et fournit à la DRH Siège un reporting complet quantitatif et qualitatif sur le déroulement des opérations (revue de personnel, entretiens de carrière, entrées et sorties des viviers, affectations des cadres supérieurs).

4 - LE CONTROLE DU DISPOSITIF

Il repose sur deux piliers

- . Le contrôle du respect de la démarche par les DRH de chaque direction de métier.
- . Le contrôle national effectué par la DRH (*) du Siège.

Le contrôle du respect de la démarche par le DRH de chaque direction de métier

- . Les DRH de chaque direction de métier sont responsables de la mise en oeuvre du dispositif :
 - garantie du respect des principes de gestion définis pour les cadres supérieurs ;
 - respect des différentes étapes du dispositif tant dans leur contenu que dans leur calendrier.
- . Les gestionnaires de carrières et la DRH (*) du Siège s'engagent sur une charte commune de fonctionnement. Cette charte affirme les principes suivants :

"Les Gestionnaires de carrières s'engagent à se communiquer les informations sur les candidats potentiels aux différents viviers".

"En cas de difficultés particulières de comblement d'un poste, le Gestionnaire de carrières fait appel si nécessaire à ses homologues qui s'engagent à relayer l'information (solidarité - réciprocité)".

"Les Gestionnaires de carrières et la DRH () du Siège se rencontrent périodiquement pour échanger et travailler sur les projets, dispositifs et outils proposés par la DRH (*) du Siège".*

Le contrôle national effectué par la DRH (*) du siège en liaison étroite avec les DRH (*) des directions de métier

- . Les viviers validés par les différents comités des carrières sont transmis à la DRH (*) du Siège. Un suivi semestriel de ces viviers (nombre d'affectations, nombre d'exclusions) est assuré par la DRH (*) du Siège en collaboration avec les DRH des directions de métier.
- . Un rapport de synthèse sur la mise en oeuvre du dispositif est réalisé chaque année avant le lancement de la nouvelle campagne. Ce rapport de synthèse fait l'objet d'une représentation dans les instances de direction de La Poste.

5 - LES INSTANCES DE PILOTAGE LORS DE LA MISE EN OEUVRE

. Comité de pilotage

Il est composé du DRH de La Poste, des DRH (*) de chaque direction de métier, des responsables RH des Directions du Siège hors directions de métier et de deux DRH (*) de délégation.

- il examine, modifie et valide les propositions du groupe de mise en oeuvre.
- il analyse les résultats.

. Groupe de mise en oeuvre

Il est composé de représentants de la DRH (*), des gestionnaires de carrières en charge du Siège et des directions et services à compétence nationale et de deux gestionnaires de carrières en délégation.

- Il élabore les supports à utiliser aux différentes phases du dispositif (recensement des besoins, revues de personnels, entretiens de carrière, échanges entre gestionnaires de carrières ...).
- Il construit un dispositif de communication sur le projet à destination des cadres supérieurs et des responsables hiérarchiques.
- Il définit les outils de suivi et d'évaluation du dispositif.
- Il formalise les besoins en professionnalisation pour les gestionnaires de carrières.