



**DIRECTION DES SERVICES FINANCIERS
DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES
Département Développement des
compétences et parcours de carrière**

Contact

Nathalie GIGOT
Tél : 01 41 90 34 66
Fax : 01 41 90 34 09
E-mail : nathalie.gigot@laposte.fr

Destinataires

Direction des Services Financiers
Direction Commerciale Bancaire des SF
Direction de l'Informatique des SF
et de l'Enseigne
Centres Financiers
Centres Nationaux

Date de validité

A partir du 01/12/2010

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)



**note de
service**

OBJET :

Cette note présente les modalités de mise en œuvre de la campagne d'appréciation « LES QUATRE TEMPS DU MANAGEMENT » pour le groupe A pour l'année 2011 au titre de l'année 2010.

REFERENCES :

- *Instruction n° 2037 du 1^{er} septembre 2004 (BRH 2004 doc RH 82)*
- *Instruction n° 237-23 du 25 août 2006 (BRH 2006 doc RH 102)*
- *Instruction n° 355-03 du 21 décembre 2006 (BRH 2007 doc RH 7)*
- *Circulaire du 21 décembre 2006 (BRH 2007 doc RH 39)*

DATE CLE :

Fin de campagne : 31 mars 2011

Sylvie FRANCOIS



Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

| Sommaire | Page |
|---|-------------|
| 1. RAPPEL DES PRINCIPES | 3 |
| 1.1 COLLABORATEURS CONCERNES | 3 |
| 1.2 DESCRIPTION DES « QUATRE TEMPS DU MANAGEMENT » | 3 |
| 2. CALENDRIER | 4 |
| 3. SUPPORT « LES QUATRE TEMPS DU MANAGEMENT » | 4 |
| 3.1 IDENTIFICATION DU COLLABORATEUR APPRECIÉ ET DE L'APPRECIATEUR (PAGE 1) | 5 |
| 3.2 TEMPS 1 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE (PAGES 2 ET 3) | 5 |
| 3.3 TEMPS 2 : EVALUATION DE LA CONTRIBUTION (PAGE 4) | 5 |
| 3.4 SYNTHÈSE TEMPS 1 ET 2 (PAGE 5) | 6 |
| 3.5 TEMPS 3 : LE PROJET PROFESSIONNEL (PAGE 6) | 6 |
| 3.6 TEMPS 4 : L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (PAGES 7 ET 8) | 6 |
| 4. OUTILS MIS A DISPOSITION | 7 |
| 5. CAS PARTICULIERS | 7 |
| 6. SUIVI ET CONTRÔLE | 8 |

ANNEXE 1 - SUPPORT DE L'APPRECIATION : LES QUATRE TEMPS DU MANAGEMENT

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

1. RAPPEL DES PRINCIPES

L'entretien « les quatre temps du management » est au centre du modèle de gestion des cadres supérieurs.

Les quatre temps du management constituent un moment privilégié d'échanges et de dialogue. C'est un acte managérial important qui permet de valoriser le travail effectué, par chaque collaborateur, sur l'année écoulée, de faire le point sur les compétences démontrées dans l'exercice du poste tenu, de reconnaître l'investissement personnel et d'identifier les axes de progrès.

Les managers doivent s'attacher à donner à chaque collaborateur le niveau d'appréciation en parfaite cohérence avec ce bilan et les impacts sur les autres processus (promotion, rémunération, évolution de carrière).

Une attention toute particulière devra être portée à la réalisation de l'ensemble des entretiens afin de n'oublier aucun collaborateur dans le respect du calendrier annoncé. Chaque manager a la responsabilité de mener les entretiens dans les temps impartis.

Les trois premiers temps du management sont réalisés au cours d'un seul entretien, une fois par an. Le temps 4 est à réaliser au moins une fois tous les deux ans, soit pendant l'entretien annuel, soit lors d'un entretien distinct.

1.1 COLLABORATEURS CONCERNES

Tous les collaborateurs, fonctionnaires et salariés, occupant une fonction classée groupe A sont concernés par « les 4 temps du management ».

1.2 DESCRIPTION DES « 4 TEMPS DU MANAGEMENT »

1.2.1 Evaluer la performance (temps 1)

Il s'agit d'évaluer la performance du collaborateur au regard des objectifs fixés pour 2010 et de déterminer les objectifs pour 2011.

Ces objectifs doivent être explicites, compréhensibles, précis et mesurables. Ces caractéristiques favorisent l'objectivité et l'équité de l'appréciation.

⇒ Le résultat de cette évaluation détermine le montant de la part variable.

Il convient de distinguer cette phase d'évaluation de la performance de celle de l'évaluation de la contribution.

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

1.2.2 Evaluer la contribution (temps 2)

Ce temps permet d'évaluer :

- ✚ la capacité à mettre en œuvre les compétences nécessaires à la tenue du poste et à l'atteinte des résultats,
- ✚ la capacité à évoluer du cadre supérieur.

⇒ Le résultat de cette évaluation détermine le niveau de revalorisation de la rémunération fixe du collaborateur.

1.2.3 Préparer l'évolution (temps 3)

Le temps 3 permet de formaliser le projet professionnel du collaborateur et de déterminer les moyens à mettre en oeuvre pour préparer au mieux son évolution professionnelle.

Il s'agit pour le collaborateur et pour le manager d'échanger sur le projet professionnel. Le manager donne son avis sur ce projet et ils déterminent ensemble les moyens susceptibles de favoriser la réussite de ce projet (actions de formation, accompagnement managérial...). En fonction du projet professionnel, un entretien professionnel peut être réalisé (temps 4).

1.2.4 Promouvoir le développement (temps 4)

La préparation et l'accompagnement de l'évolution professionnelle du collaborateur peuvent nécessiter la programmation d'un entretien professionnel et/ou l'appui d'un gestionnaire de carrière ou d'un expert RH.

Pour rappel, un entretien professionnel doit être réalisé au moins tous les deux ans.

2. CALENDRIER

Pour l'ensemble des collaborateurs du Métier SF, la campagne se déroulera dès parution de la présente note et devra se terminer au plus tard le **31 mars 2011**.

3. SUPPORT «LES 4 TEMPS DU MANAGEMENT»



Le support « les 4 temps du management » groupe A se décline comme suit :

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

3.1 IDENTIFICATION DU COLLABORATEUR APPRECIÉ ET DE L'APPRECIATEUR





3.2 TEMPS 1 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Il s'agit :

-  de mesurer les résultats de l'année écoulée et de fixer les objectifs à atteindre pour l'année à venir.
-  de reconnaître les résultats collectifs et individuels de la performance par l'attribution de la part variable. La part individuelle est attribuée en fonction du niveau de réalisation des objectifs personnels fixés dans le cadre de l'entretien.

A noter : Pour les collaborateurs sous feuille de route en 2011, il convient d'utiliser la page 3 uniquement. Pour tous les autres collaborateurs, il convient d'utiliser la page 2 uniquement.

Chaque objectif, de la page 2, doit être évalué sur 4 niveaux. Une synthèse de la performance individuelle est ensuite effectuée et donne lieu à notation, se déclinant comme suit :





-  1 : objectifs largement dépassés ;
-  2 : objectifs atteints ;
-  3 : objectifs partiellement atteints ;
-  4 : objectifs insuffisamment atteints.

Pour tous les nouveaux collaborateurs, des objectifs doivent être systématiquement fixés. Ils doivent tenir compte de leur ancienneté sur la nouvelle fonction, des exigences en matière de maîtrise du poste, d'objectifs, d'échéances et d'indicateurs.

Ces collaborateurs devront faire l'objet d'une attention soutenue et bénéficier des conseils actifs du manager de proximité en parallèle des actions de montée en compétences liés à la maîtrise du poste de travail.

3.3 TEMPS 2 : EVALUATION DE LA CONTRIBUTION

Chaque famille de compétences doit être évaluée. La contribution globale est ensuite évaluée sur 4 niveaux :

-  1 : Référent dans sa fonction,
-  2 : Rôle tenu,
-  3 : Marge de progrès,
-  4 : Insuffisant.

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

3.4 SYNTHÈSE TEMPS 1 ET 2





Il s'agit de faire le bilan des compétences à consolider ou à acquérir prioritairement sur le poste tenu et de déterminer les actions retenues pour consolider ou acquérir ces compétences (formations, stages, mises en situation sur le poste de travail...).

L'entretien d'appréciation est le moment privilégié pour échanger sur les besoins de formation. La majorité des demandes de formation à mettre en œuvre en 2011 doit être émise à cette occasion. Ainsi, ces demandes pourront être priorisées sur le plan budgétaire par rapport aux autres demandes qui pourraient intervenir au cours de l'année (sauf cas particuliers des collaborateurs en mobilité, arrivant dans l'entreprise...).

Le manager indique les actions de formation retenues en précisant le thème et les objectifs attendus de la formation voire l'intitulé de la formation s'il est connu afin que les services RH puissent proposer en retour la formation adaptée.

Lors de l'entretien, tout collaborateur peut demander à suivre des formations dans le cadre du Droit Individuel à la Formation.

Le DIF permet de suivre des formations visant à :

-  Développer des compétences susceptibles d'être mobilisées sur le poste de travail du collaborateur et transférables dans différentes situations professionnelles ;
-  Préparer une évolution professionnelle ;
-  Suivre une formation diplômante bancaire ;
-  Réaliser un bilan de compétences ou une validation des acquis de l'expérience.

Afin d'accompagner les collaborateurs et managers dans le choix de la formation, La Banque Postale met à leur disposition l'offre DIF de La Poste Services Financiers.

3.5 TEMPS 3 : LE PROJET PROFESSIONNEL

Ce temps est celui de la formalisation du projet professionnel. Il est le moment propice pour définir un projet, les souhaits d'évolution, formaliser l'avis du manager sur ce projet. En fonction du diagnostic, il peut être complété par le temps 4.

3.6 TEMPS 4 : L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Il a pour objectif d'approfondir les évolutions professionnelles envisagées lors du Temps 3 et de définir les moyens à mettre en œuvre pour préparer et concrétiser ces évolutions professionnelles.

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

L'entretien professionnel permet de déterminer un plan individuel de développement. Le suivi et la réalisation se font au travers du bilan. Ce bilan peut porter sur l'ensemble du projet ou correspondre à une étape de mise en œuvre.

4. OUTILS MIS A DISPOSITION

Afin d'aider les managers et leurs collaborateurs dans la préparation et la réalisation de leurs entretiens, les outils (support et guide) sont disponibles sous les intranets :

- ✚ La Banque Postale – Accueil – Ressources Humaines – Collaborateur des Services financiers – Développement professionnel – Appréciation

Les services RH des centres assureront la communication sur cette campagne vers les utilisateurs.

5. CAS PARTICULIERS

- ✚ Collaborateurs en distorsion fonctionnelle

Les supports doivent être utilisés pour les collaborateurs assurant une fonction de niveau groupe A, y compris s'ils détiennent un grade ou une position de niveau inférieur. Cependant, leur intégration dans le groupe A est subordonnée à la réussite d'un dispositif de promotion.

- ✚ Mouvements de personnels entrants internes et externes

Dans le cadre des évolutions organisationnelles effectives ou en cours pendant la campagne d'appréciation, il est préconisé, pour les collaborateurs qui changent de hiérarchie N+1 du fait d'évolutions organisationnelles (mobilité du collaborateur et/ou du hiérarchique), que l'entretien soit conduit par le hiérarchique précédent dès lors que celui-ci a suivi le collaborateur sur plus de 6 mois en 2010. Un temps d'échange devra avoir lieu entre le précédent et le nouveau manager afin de permettre de valoriser l'investissement et les compétences démontrés par le collaborateur tout au long de l'année 2010.

La fixation des objectifs 2011 sera du ressort du nouveau hiérarchique du collaborateur. La validation finale du niveau d'appréciation reste du ressort du responsable de NOD de rattachement du collaborateur au moment où s'effectue l'entretien.

Si cette disposition ne peut s'appliquer (impossibilité matérielle, refus du collaborateur), il conviendra de mettre en œuvre le principe qui veut que l'évaluateur soit le responsable hiérarchique direct au moment où s'effectue l'entretien. Il conviendra dans ce cas que le hiérarchique du service précédent établisse un bilan intermédiaire.

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

6. SUIVI ET CONTROLE

Une fois le dossier d'entretien validé et signé par le cadre supérieur, son manager et le directeur du NOD ou son représentant, trois copies du dossier sont réalisées :

- + une copie est remise à l'agent ;
- + une copie est classée dans le dossier manager ;
- + l'original est transmis au CIGAP pour saisie dans le système d'information.

Concernant les Centres Financiers et Nationaux, le processus suivant doit être mis en œuvre :

- + Une copie de chaque dossier, sous format informatique, est transmise à la Direction des Ressources Humaines Opérationnelles (DRHO) – Pôle Développement des cadres supérieurs : dominique.galland@labanquepostale.fr ;
- + **S'agissant des N-1** des Directeurs de centre, tous les dossiers d'entretien, une fois validés et signés par le collaborateur et son manager, devront être transmis à Colette Benoît pour validation de Pascal Mariani (DRHO – CP X301 – 115 rue de Sèvres – 75275 Paris cedex 06). En parallèle de l'envoi papier, le dossier sous format informatique est transmis à la Direction des Ressources Humaines Opérationnelles (DRHO) - Pôle Développement des cadres supérieurs : dominique.galland@labanquepostale.fr .

Un tableau d'avancement de la campagne sera à compléter par les responsables de service et à transmettre à leur correspondant national RH :

- + fabienne.cordel@labanquepostale.fr pour la DCBSF ;
- + dominique.galland@labanquepostale.fr pour les Centres financiers et nationaux ;
- + claupe.pededieu@labanquepostale.fr pour la DISFE .

Ces derniers transmettront les résultats consolidés au correspondant Métier, Nathalie GIGOT, nathalie.gigot@laposte.fr, pour les :

- + 19 janvier 2011 ;
- + 15 février 2011 ;
- + 15 mars 2011 ;
- + 31 mars 2011.

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

| ANNEXE 1 | |
|---|--|
| Les quatre temps du management Année : – Période du au | |
| Collaborateur apprécié | |
| Nom : | |
| Prénom : | |
| Identifiant : | |
| Fonction : | |
| Poste : | |
| Ancienneté dans le poste : | |
| Direction / Service : | |
| Appréciateur | |
| Nom : | |
| Prénom : | |
| Identifiant : | |
| Poste : | |
| Ancienneté dans le poste : | |
| Direction / Service : | |
| Date de l'entretien : | |

- 1 -

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

Temps 1 - Evaluation de la performance

Année : – Période du au

| Objectifs collectifs : | Niveau de réalisation attendu | Pourcentage de chaque objectif (1) | Réalisé |
|------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------|
| Objectif 1 : | | | |
| Objectif 2 : | | | |
| Objectif 3 : | | | |

(1) le poids total des objectifs = 100%

| Objectifs individuels (de 3 à 5 maximum) | Indicateur et niveau attendu de réalisation / Délais | Poids de l'objectif (en %)(2) | Atteinte de l'objectif (3) |
|--|--|-------------------------------|----------------------------|
| Objectif 1 : | | | |
| <u>Commentaire :</u> | | | |
| Objectif 2 : | | | |
| <u>Commentaire :</u> | | | |
| Objectif 3 : | | | |
| <u>Commentaire :</u> | | | |
| Objectif 4 : | | | |
| <u>Commentaire :</u> | | | |
| Objectif 5 : | | | |
| <u>Commentaire :</u> | | | |

(2) le poids total des objectifs = 100%
 (3) Dépassé, atteint, partiellement atteint, insuffisamment atteint

Synthèse de la performance individuelle: cochez la case correspondante

Objectifs :

| | | |
|-------------------------|---|--|
| largement dépassé | 1 | |
| atteints | 2 | |
| partiellement atteints | 3 | |
| Insuffisamment atteints | 4 | |

Commentaires :

Date et signature de l'appréciateur :

Date et signature du collaborateur apprécié :

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

Temps 1 – Feuille de route : évaluation de la performance
Pour l'Année :
-Volet à remplir pendant l'entretien-

Nom - Prénom : _____ Ancienneté dans le Poste : _____
 Fonction : _____ Manager : _____
 Niveau : _____ Direction : _____ Date : _____

| Objectif Collectif | | 25 % | | | De la Part Variable | |
|--|-------|-----------|-------|------------|----------------------------|--|
| Objectif quantitatif et indicateur fixé en début d'année | POIDS | Niveau | | | REALISATION EN FIN D'ANNEE | |
| | | Seuil Bas | Cible | Seuil Haut | | |
| | | | | | | |

| Objectifs Individuels | | 75 % | | | De la Part Variable | |
|--|-------|-----------|-------|------------|----------------------------|--|
| Objectif quantitatif et indicateur fixé en début d'année | POIDS | Niveau | | | REALISATION EN FIN D'ANNEE | |
| | | Seuil Bas | Cible | Seuil Haut | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Niveau de mise en pratique des valeurs managériales

Valeur du modulateur managérial retenue :

0,8

1

1,2

Synthèse de la performance individuelle

Sélectionner la case correspondante :

| | |
|-------------------------|--|
| Largement dépassés | |
| Atteints | |
| Partiellement atteints | |
| Insuffisamment atteints | |

Commentaires

Signature du cadre supérieur apprécié _____

Signature du manager _____

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

| Temps 2 - Evaluation de la contribution | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Les 5 familles de compétences à évaluer (évaluation obligatoire des 4 premiers domaines de compétences) | Excellente maîtrise | Bonne maîtrise | maîtrise partielle | Insuffisant |
| Compétences techniques | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacité à appliquer ces compétences | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Efficacité personnelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comportement relationnel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aptitude à la conduite d'équipe et au développement des collaborateurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacité à évoluer :

Intra Groupe A

Vers Groupe B ou Groupe C

Appréciation globale de la contribution :

1 2 3 4

Référent dans sa fonction Rôle Tenu Marge de Progrès Insuffisant

Commentaires globaux de l'appréciateur :

Observations du collaborateur apprécié :

Date et signature de l'appréciateur : **Date et signature du collaborateur apprécié :**

Date et signature du Responsable du NOD :

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

Synthèse Temps 1 et 2

Commentaires généraux :

Compétences à consolider ou à acquérir prioritairement dans le poste actuel :

Actions retenues pour consolider ou acquérir ces compétences :

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

Temps 3 – Le projet professionnel

Objectif : préparer et accompagner l'évolution professionnelle

Souhaits d'évolution professionnelle
Filière d'évolution, type de poste, échéance, avec ou sans mobilité géographique...

Projet professionnel :

Avis du manager :

Programme d'actions :

| Actions managériales (stages, mise en situation, accompagnements,...), projets portés | Résultats attendus |
|---|--------------------|
| Actions de formation (techniques, managériales, comportementales...) | |

Actions spécifiques :

Un entretien professionnel est-il prévu ?

OUI NON

Objectif de cet entretien :
Préciser le projet professionnel, réussir sa mise en œuvre...

Appui d'un gestionnaire / conseiller carrière souhaité ?

OUI NON

Observations :

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

Temps 4 – Entretien professionnel : élaboration du Plan Individuel de Développement

Prénom & Nom : _____ Date : _____

Poste : _____ Ancienneté dans le poste : _____

Manager : _____ Direction / Service : _____

Objectifs du projet d'évolution :

Exemple : prendre tel poste..., réussir la mise en œuvre de tel projet ; le cas échéant maîtriser telle dimension du poste actuel...

Objectifs du plan de développement :

Compétences et/ou comportements à développer *Quelles compétences, savoir faire, comportements faut il développer ? Résultats attendus de l'action de développement*

Programme d'actions préconisées *(Par exemple: élargissement des responsabilités / implication dans des projets transverses / Accompagnement du N+1/ formation interne ou externe / coaching interne ou externe / implication dans des réseaux externes / transfert de savoir faire / diagnostic complémentaire (type bilan de compétences) / Training / Tutorat...)*

Responsable(s) de la mise en oeuvre :

Echéances de la mise en œuvre :

Dispositif cadre : *Plan de formation (Catégorie III, développement des compétences) / DIF-Droit d'initiatives / VAE / CIF-CFP /Bilan de compétences / Périodes ou parcours de professionnalisation*

Date prévue pour le bilan du plan de développement :

Les 4 Temps du management 2011 au titre de l'année 2010 (Groupe A)

Temps 4 – Etape bilan du Plan Individuel de Développement

Prénom & Nom :

Date :

Fonction :

Ancienneté dans le poste :

Manager :

Direction de rattachement :

Bilan des actions d'accompagnement mises en place :

L'objectif a-t-il été atteint ?

Les compétences et les comportements attendus ont-ils été développés ?

Le programme a-t-il été mis en œuvre ?

Autres commentaires :

Nouvelles étapes et échéances de mise en œuvre :

Exemple : évolution professionnelle, nouvelles responsabilités, actions complémentaires

- 1 -