

CDSP Filière RH : Point d'étape

11 JUILLET 2018



Objectif du dossier

- Ce dossier est le second point d'étape de la CSDP Filière RH présenté le 29 septembre 2015.
- Il fait suite à un premier bilan intermédiaire de la Filière RH effectué le 13 décembre 2016 et un autre le 11 juillet 2017

Sommaire

- Introduction
- Rappel des objectifs, enjeux et périmètre
- Trajectoire emploi de la filière RH
- Professionnalisation de la filière RH
- Les actions menées depuis la CDSP du Bilan intermédiaire du 13 décembre 2016
 - Projet proximité RH
 - Zoom sur la fonction de CSORH



Rappel du contexte et des enjeux

Rappel du contexte et des enjeux

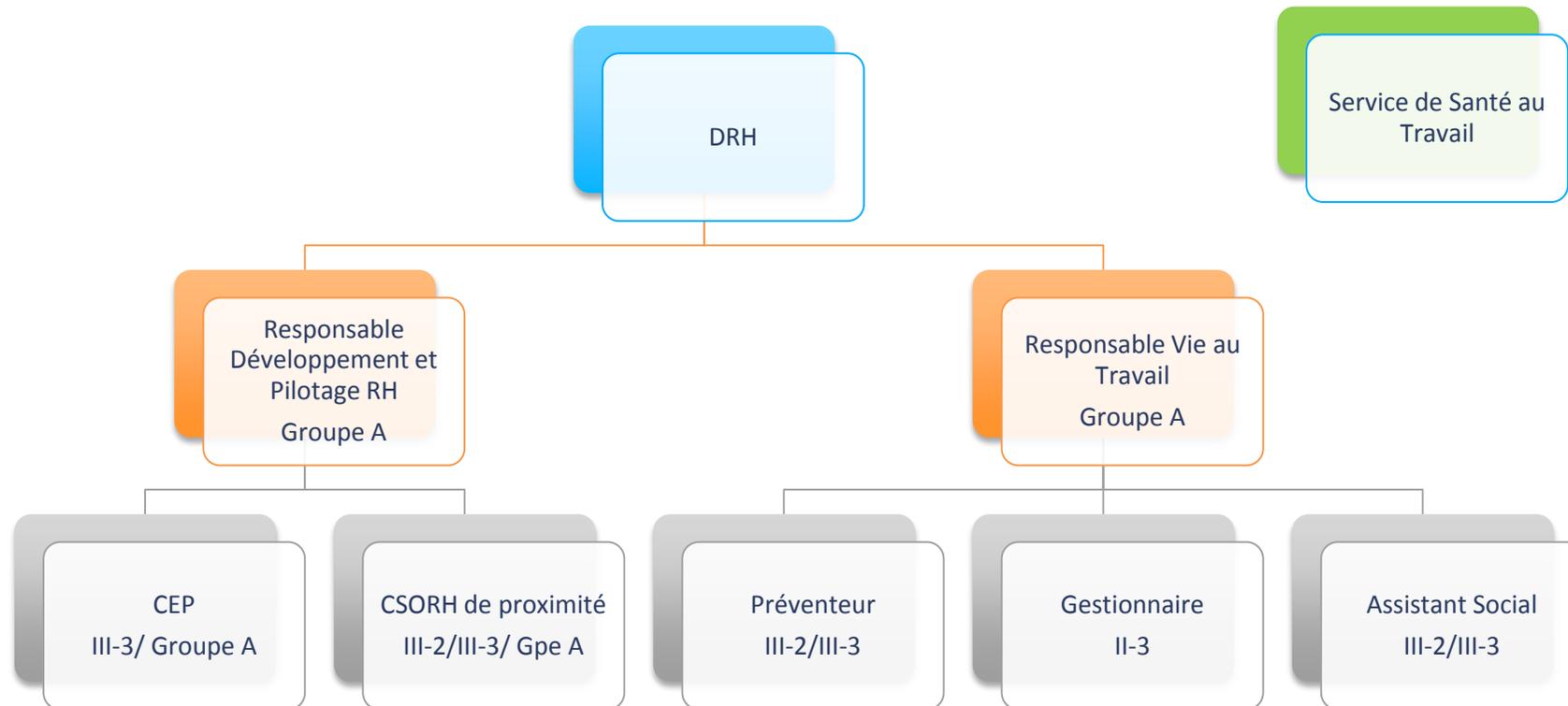
- La création d'une nouvelle filière RH au sein des Services Financiers pour :
 - Répondre aux ambitions de La Banque Postale, aux demandes d'accompagnement du programme EXCELLO, aux souhaits d'évolutions de la filière RH portés par les acteurs RH eux-mêmes et aux exigences des collaborateurs des Centres.
 - Réaffirmer et renforcer le rôle stratégique des RH , en ligne avec les nouveaux besoins métiers : toujours plus en proximité, dans l'accompagnement individuel et collectif des collaborateurs et des managers
- Cette orientation se décline et renforce les différents enjeux pour chacun des grands domaines d'activités RH :
 - **Développement RH** : Priorité de maintien dans l'emploi et le développement professionnel des collaborateurs, le respect et le partage de la méthode de conduite du changement ainsi que la communication de l'offre RH
 - **Gestion de carrière et d'évolution professionnelle** : Accompagnement individuel et personnalisé
 - **Pilotage** : Capacité à réaliser une gestion anticipée des ressources autour de données fiabilisées et communes
 - **Dialogue social** : Maintien d'un climat social favorisant un dialogue de qualité
 - **Gestion administrative** : Modernisation/Simplification des processus RH pour améliorer le service rendu et Recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée
 - **Vie au travail** : Renforcement des acteurs/compétences de la filière prévention pour accompagner la ligne managériale dans la démarche de prévention ainsi que dans le renforcement de la synergie avec l'ensemble des acteurs concernés

Rappel du contexte et des enjeux

- **Réaffirmation de la nécessité d'une fonction RH au sein des Centres**, partenaire des métiers et en proximité des collaborateurs et des managers.
- **Evolution de l'organisation des Direction RH Centres Financiers/Nationaux** pour répondre aux enjeux et aux exigences opérationnelles afin
 - d'assurer la déclinaison de la politique RH des Services Financiers
 - de garantir une homogénéité organisationnelle et l'équité de traitement auprès de chacun des collaborateurs et managers, les Directions RH Opérationnelles partagent des principes et des modalités de fonctionnement clairs et communs :
 - **Responsabilisation** : permettant à chacun de travailler en autonomie avec une sphère de responsabilité
 - **Coopération** : permettant aux acteurs de la filière RH de travailler en transversalité sur des objectifs communs
 - **Entraide** : assurant un traitement optimal des demandes des collaborateurs/managers et la continuité de service, facilitant ainsi le partage d'expérience et la montée en compétence
 - **Proximité** : étant au plus près des collaborateurs/managers de façon à être plus en anticipation des besoins et en accompagnement permanent, dans le cadre du développement de la démarche de qualité de service
 - **Repositionnement sur le cœur de métier RH** : permettant ainsi d'être sur des tâches à forte valeur ajoutée.
 - **Périmètre du projet** : l'ensemble des filières RH des Centres Financiers, y compris le CNMR.
 - **Pour les Centres Nationaux** :
 - Le Centre Des paiements a présenté dans la CDSP « création du Centre des Paiements » une organisation de la filière sur le même modèle que celle des Centres Financiers
 - La DOVM et le CNAH, de par la taille des équipes RH n'ont pas été réorganisés. Cependant, un gestionnaire sur chaque site suit le cursus de formation du CSORH.

Rappel du contexte et des enjeux

- A fin octobre 2016, l'ensemble des Centres Financiers a mis en place cette nouvelle organisation :



Rappel du contexte et des enjeux

- Le bilan intermédiaire de la filière RH a permis d'identifier des leviers d'actions pour répondre à ces différents enjeux :
 - Plus de proximité
 - Accompagnement renforcé des collaborateurs et des managers
 - Professionnalisation des acteurs RH
 - Amélioration de la performance de la filière RH
 - Modernisation et la simplification des processus
 - Affirmation et clarification de la relation de partenaire entre la Direction RH et les CSRH

- ➔ Décision de la DRHOSF de mettre en place un projet pour accompagner et développer la proximité RH auprès des collaborateurs des centres financiers.



Trajectoire emploi de la filière RH

Evolution des effectifs entre 2015 et 2018

		Vision CDSP de décembre 2016 *	Vision CDSP de juillet 2017	Effectif en mai 2018*
	Jun 2015	Fin 2016	Mi-2017	Mi 2018
Trajectoire CDSP 2015 en EUTC	344	280	280	-
Réel en EUTC	344	281	275 **	261

*Données issues du SIRH – hors DOVM, CDP, CNAH, DOM -**Données fournies par les CF

Vision CDSP de décembre 2016
(données SIRH fin octobre 2016)

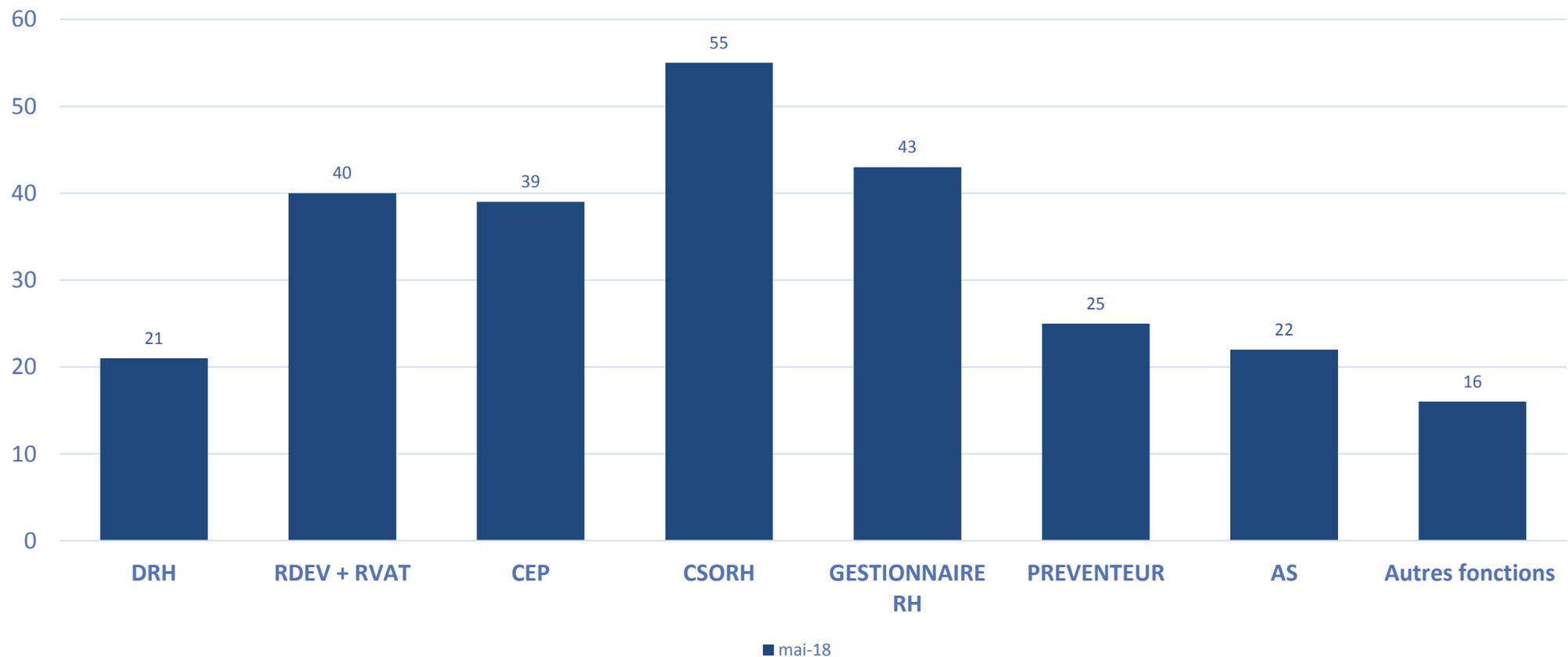
- 281 collaborateurs en poste sur les fonctions RH en Centre
- 19 personnes en cours d'accompagnement pour la recherche d'un nouveau poste.

Effectif en juin 2018 (données CF fin mai 2018)

- 261* collaborateurs en poste sur les fonctions RH
- 5 comblements en cours (1 DRH (Marseille), 2 CSORH (CNMR et Dijon), 1 RDEV (Paris), 1 préventeur (Dijon))
- 1** personne en reclassement, et 3** collaborateurs participant à des activités RH sous lettres de mission (activités de pilotage, évolution professionnelle ...)
- Le rattachement des entités DSRH et EMRG dans le cadre de SLD n'a pas entaché les coopérations avec les filières RH des Centres financiers au service des collaborateurs

*Données issues du SIRH hors - **Données fournies par les CF

Répartition des effectifs des directions RH des Centres



Sources : Données issues du SIRH en EUTC au 31 mai 2018 – hors DOVM, CDP, CNAH, DOM



Professionalisation de la filière RH

Bilan du parcours de formation

■ Un dispositif de formation qui a été suivi par l'ensemble de la filière tel qu'énoncé dans la CDSP du 29/9/2015 en réponse aux objectifs identifiés :

- TECHNIQUE, pour sécuriser les fondamentaux du métier RH, développer la polyvalence et affirmer le profil généraliste des acteurs RH,
- ESPRIT DE SERVICE, pour développer les postures attendues d'une fonction support RH en soutien des opérationnels et en proximité des collaborateurs,
- METIERS, pour consolider la connaissance de l'environnement bancaire et faciliter la compréhension des besoins des opérationnels,
- MANAGEMENT, préparer la ligne managériale RH à mobiliser et à accompagner leur équipe dans la nouvelle organisation.

Ces formations ont eu un très bon accueil de la part des apprenants mais la partie Technique a fait l'objet de modules complémentaires pour assurer une montée en compétence et en assurance des CSORH.

Bilan du parcours de formation pour les collaborateurs

Parcours commun collaborateurs

Objectif

- S'approprier son rôle/ ses missions, son nouveau positionnement au sein de l'équipe.
- Prendre conscience des nouvelles postures attendues
- Sécuriser son expertise RH
- Développer la polyvalence de généraliste RH

Cible

- 180 collaborateurs RH toute fonction confondue (préventeur/AS/CSORH/CEP/Gestionnaire/Resp-chargé pilotage RH)
- Contenu : 2 modules présentiels



Module Coopération : déployé entre septembre et novembre 2016 → 129 collaborateurs formés soit 72 %



Module Démarche qualité de service : En cours de refonte par l'EBR → Evolution avec l'institut du Développement

✓ Parcours CSORH : 100% des modules déployés

- Développer ses techniques d'entretiens RH – 82% des CSORH formés
- Piloter son portefeuille de clients internes – 84% des CSORH formés
- Mise en œuvre des dispositifs de promotion – 72% des CSORH formés – Module en accès libre sur Dimension RH
- Elaborer et animer une intervention collective – 78% des CSORH formés



✓ Parcours CEP : Parcours du Groupe

- 37 CEP ont suivi le parcours parmi ceux en poste aujourd'hui
- 2 sont en cours de formation (dont 1 Groupe A)
- 2 sont inscrits dans le parcours qui démarre en septembre 2018

✓ Parcours Gestionnaire : 100% des modules déployés

- Optimiser la gestion de son temps
- De la prise de notes au compte rendu de réunion



■ Parcours qualifiant Groupe Préventeur :

- 10 préventeurs ont fini leur parcours qualifiant en juin 2018
- 12 sont en cours de formation en 2018



Déployé



En cours



A déployer

Bilan du parcours de formation pour les managers (hors DRH)

Parcours commun managers : 4 modules déployés

Objectif

- Développer ses compétences de recrutement → Taux de satisfaction de 92%
- Dimension humaine du management,
- Travailler sa posture de coopération → 90% des managers formés avec un taux de satisfaction de 96%
- Démarche Qualité de service → En cours de refonte par l'EBR → Evolution avec l'institut du Développement

■ Parcours RDEV : 2 modules déployés

- ✓ Bien vivre les changements
- ✓ Conduite de changement dans les projets
 - Le module « Développer ses capacités d'analyse et de pilotage » est en cours de refonte par l'EBR.

■ Parcours RVAT : 2 modules déployés

- ✓ Bien vivre les changements
- ✓ Conduite de changement dans les projets
 - Le module « Développer ses capacités d'analyse et de pilotage » est en cours de refonte par l'EBR.
- ✓ 9 RVAT ont terminé leur parcours qualifiant de RPSST au 18/6/2018 dont 8 ont eu leur certification

Dimension RH



- Pour développer le socle de compétence technique de la filière notamment pour les CSORH, il a été décidé de déployer des formations sous format numérique dans l'espace Dimension RH :
- Dimension RH est un espace numérique permettant, aux manager RH et aux équipes RH, d'accéder, en libre service, à des ressources pédagogiques et des e-learning
- Les modules disponibles :
 - *Fondamentaux* : Anticiper les résistances psychologiques au changement : mesurer l'impact des modifications
DRH - RVAT – RDEV – Préventeur – CEP – Gestionnaires RH – CSORH – AS
 - *Santé, Hygiène et Sécurité* : Managers, RH, vous avez dit : « risques psychosociaux » ?
DRH - RVAT – RDEV – Préventeur – CEP – Gestionnaires RH – CSORH – AS
 - *Recrutement / Evolution Professionnelle* : Anticiper les conséquences d'une modification du contrat de travail d'un collaborateur
RDEV – CSORH
 - *Formation* : Découvrez le CPF et l'Entretien Professionnel en vidéos...
DRH - RDEV – CSORH - CEP
 - *Promotion* : La Promotion : les essentiels
RDEV – CSORH

Formation Groupe : L'École des RH

- Formations Groupe, **L'école des RH** est un programmes de développement du DRH et du RRH
 - Ses objectifs :
 - Permettre à la filière RH de jouer son rôle central dans la transformation de l'entreprise, le développement professionnel et l'amélioration de la qualité de vie au service des postiers et postières, des managers et de l'entreprise
 - ➔ Ambitions du plan stratégique du Groupe, l'accord « un avenir pour chaque postier »
 - Promouvoir une culture commune, des comportements professionnels, des approches adaptées à l'évolution de l'environnement et de activités de la fonction RH.

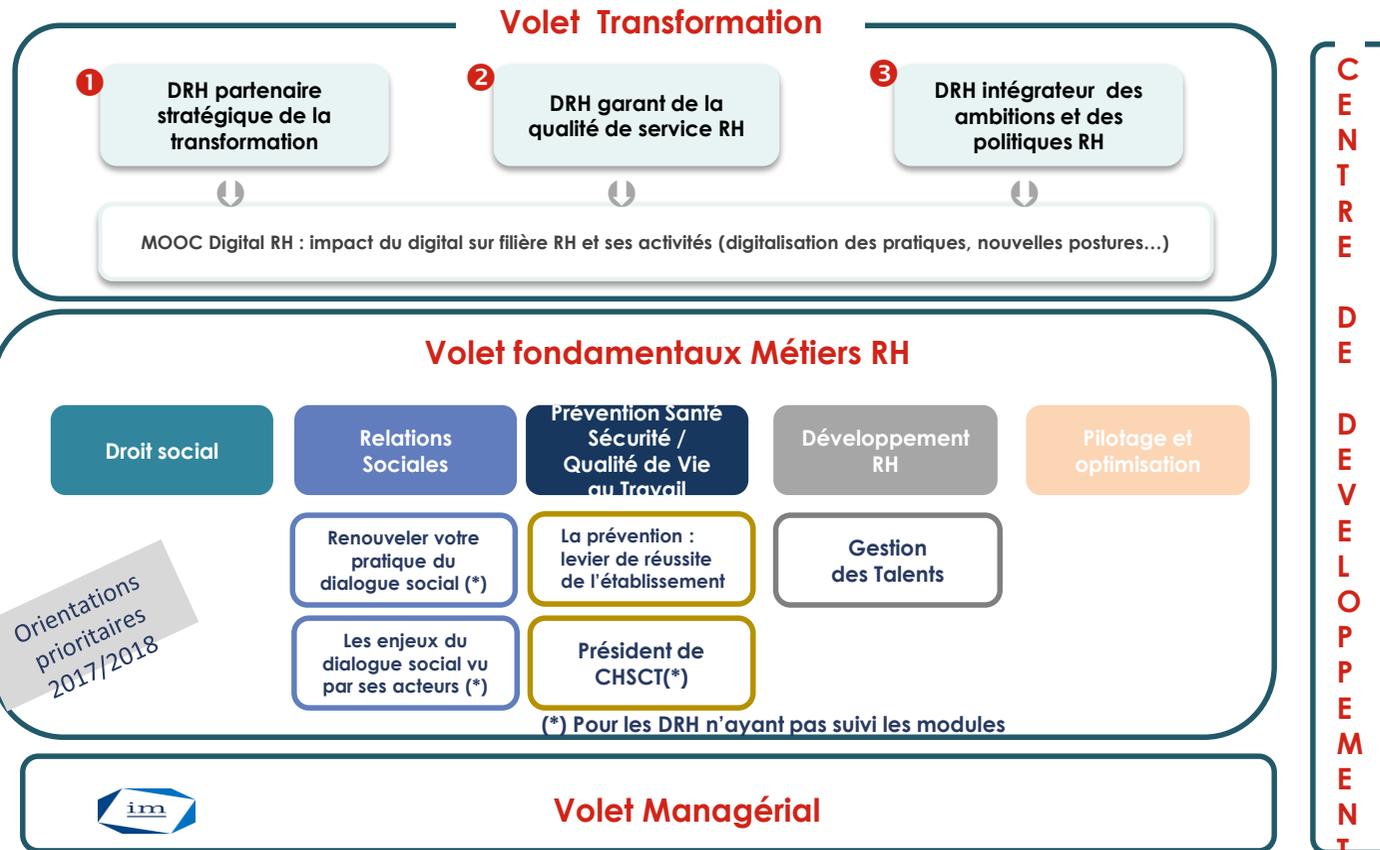
Formation Groupe : L'Ecole des RH

- L'ambition du programme de développement des compétences du DRH et du RRH
 - Un programme volontariste pour les généralistes RH qui jouent un rôle pivot dans la transformation du Groupe et de la filière RH...
 - Qui vise à :
 - Soutenir dans la réalisation de l'ambition RH de La Poste et d'un « avenir pour chaque postier » « une fonction RH organisée en proximité avec les postiers » dans l'accompagnement qualitatif et personnalisé de tous les collaborateurs
 - Conforter les compétences des DRH et RRH en lien avec les enjeux et missions clés identifiés dans le défi de la transformation du Groupe notamment :
 - ... dans le positionnement de partenaire
 - dans la contribution efficiente aux projets de transformation
 - Par son format et ses modalités, amener à questionner les pratiques, prendre du recul et intégrer des concepts, pour progresser et innover dans les modes de fonctionnement RH, tout en maîtrisant les fondamentaux métier

Formation Groupe : L'Ecole des RH

Parcours DRH

■ L'architecture globale du parcours de développement DRH



■ Objectifs du programme :

- d'évaluer le potentiel de chacun par rapport aux ambitions et attendus de postures pour le DRH 2020
- d'identifier et mettre en place un plan de développement individuel
- d'accompagner la montée en compétences pour adopter les postures de DRH de demain

■ Modalités : 5 grandes étapes :

- Un temps de diagnostic personnalisé réalisé via un questionnaire en ligne puis lors d'une demi-journée en physique à Paris
- Un temps de débriefing du diagnostic
- Un temps de co-élaboration du plan de développement personnel (PDP)
- Un temps de partage avec le manager
- La mise en œuvre du PDP

Objectifs des Services Financiers :

- Une volonté de former 100% des DRH
- Mettre en place un accompagnement du plan de développement de compétences pour chaque DRH, dans le cadre de la démarche d'ensemble DRH Groupe

Formation Groupe : L'Ecole des RH

Parcours DRH

■ Les postures clés(*) du DRH 2020

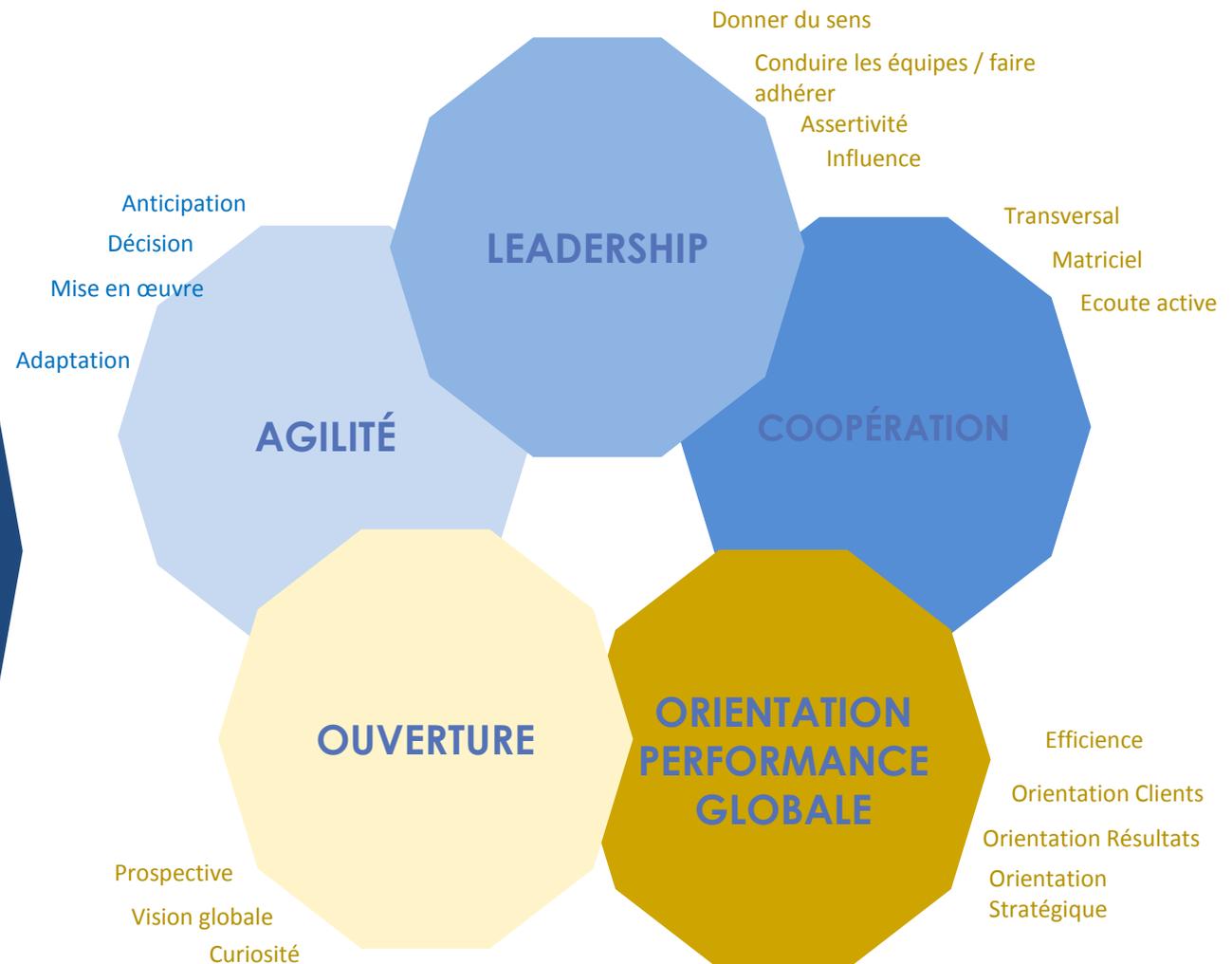
Être partenaire stratégique de la transformation

Être un pilote opérationnel incontestable

Optimiser la vie au travail

Développer le partenariat avec les managers

Développer les coopérations



Formation Groupe : L'Ecole des RH

Parcours DRH

■ Zoom sur le programme de développement des DRH : Les enjeux du DRH 2020

Être partenaire stratégique de la transformation

- Adopter une démarche prospective et faire preuve d'anticipation
- Concevoir et piloter la stratégie RH de son périmètre
- Conduire le changement en maintenant l'équilibre entre qualité de vie au travail et performance (*)

Être un pilote opérationnel incontestable

- Maîtriser les fondamentaux de la gestion des ressources humaines
- Maîtriser les relations sociales
- Piloter la santé / sécurité au travail
- Piloter et optimiser les charges RH
- Déployer les dispositifs RH et les accords locaux / nationaux

Optimiser la Vie au Travail (*)

- Garantir une prestation de services RH individualisée optimale(*)
- Développer différents leviers de l'engagement des postiers en garantissant notamment leur qualité de vie au travail (*)
- Développer l'évolution des compétences et l'employabilité

Développer le partenariat avec les managers

- Conseiller et accompagner les managers
- Prendre en compte les enjeux de l'entreprise(*)
- Garantir la prise en compte des enjeux RH, individuels et collectifs (*)

Développer les coopérations (*)

- Mettre en place des synergies avec tous les acteurs du groupe pour faire aboutir les projets RH
- Développer la coopération(*)

Formation Groupe : L'Ecole des RH

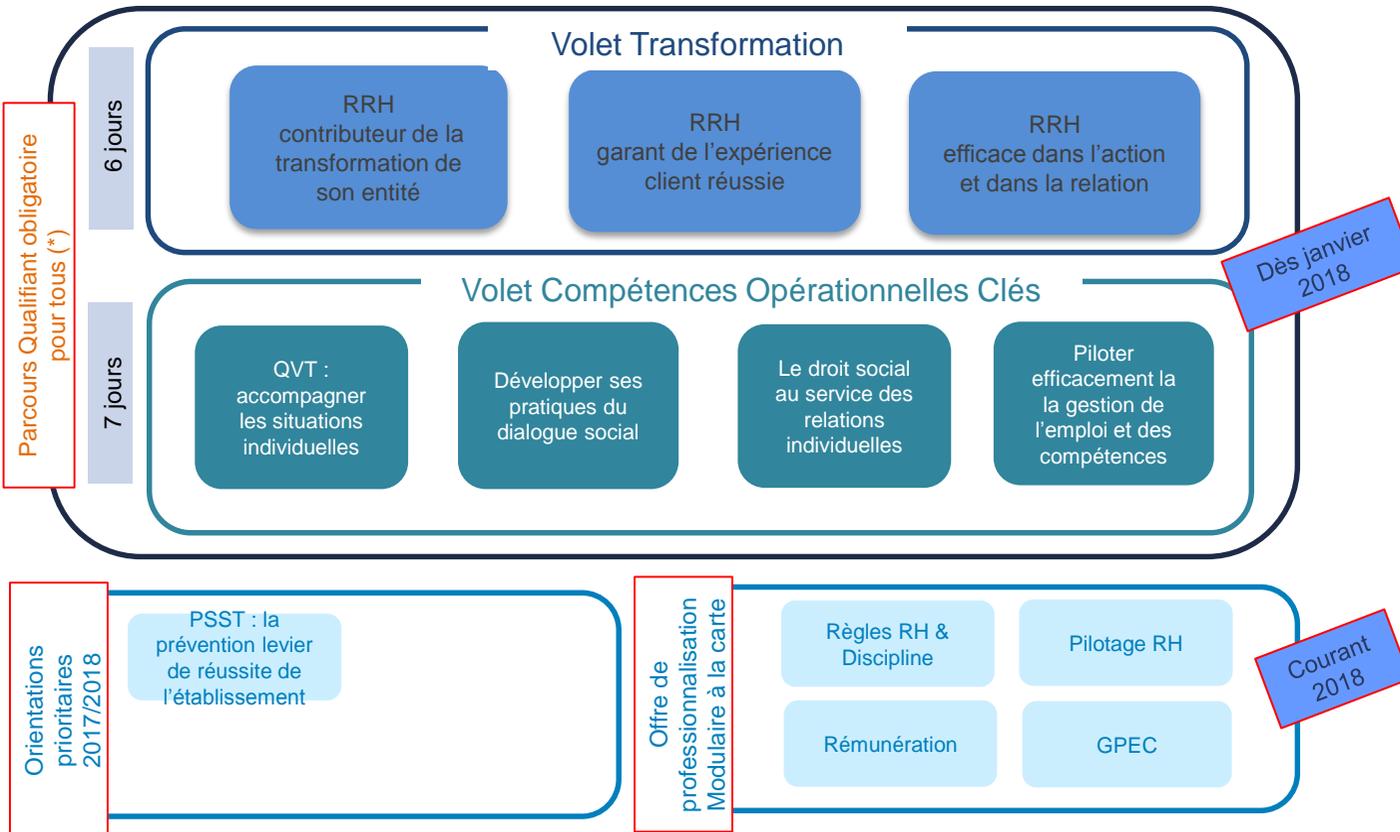
Parcours DRH

- Zoom sur le Déploiement du parcours DRH au 25 janvier 2018 dans les centres financiers
 - Volet transformation : 3 modules de 2 jours (+1 MOOC Digital RH de 3h) déployés depuis sept 2017:
 - A date :
 - 84% des DRH ont suivi le module 1 : DRH partenaire stratégique de la transformation
 - 44% sont inscrits au module 2 : DRH garant de la qualité de service RH
 - 32% sont inscrits au module 3 : DRH intégrateur des ambitions et des politiques RH

	Réalisé		Planifié 2018						Cible
	Nb	Taux	Février	Mars	Avril	Mai	Réalisé prév	Taux réalisé prev	
M1 : DRH partenaire stratégique de la transformation	21	84%	-						25
M2 : DRH garant de la qualité de service RH	4	16%	5	6	1	-	16	44%	
M3 : DRH intégrateur des ambitions et des politiques RH	1	4%	1	3	1	2	8	32%	

Formation Groupe : L'Ecole des RH

Parcours qualifiant des RRH



- **Objectifs** : renforcer certaines compétences clés nécessaires pour être en appui/conseil et en orientation client dans la pratique du métier :
 - Optimiser son offre de services auprès des managers en développant :
 - sa capacité à écouter, analyser et comprendre le besoin du client
 - sa capacité apporter des réponses argumentées et des propositions d'actions tenant compte des contraintes et enjeux en présence
 - Savoir accompagner le collaborateur dans son parcours au sein de l'Entreprise en consolidant :
 - sa capacité d'écoute à la fois assertive et empathique
 - sa capacité à fournir une réponse individualisée prenant en compte ses besoins en matière d'emploi, et de Qualité vie au travail
 - Consolider sa maîtrise de certaines compétences opérationnelles clés pour garantir la fiabilité des réponses apportées.

- **Modalités** : 2 principales étapes donnant lieu à une évaluation

1. Volet « Transformation » : il est validé par une mise en situation à l'issue des trois modules
 - Préparation (30')
 - Mise en situation (15' à 20')
 - Débrief et Feedback (25' à 30')
2. Volet « Compétences Opérationnelles » : chaque module est validé par un quiz en distanciel
 - Durée : 10 à 15 minutes
 - Les questions seront proposées selon la modalité de tri aléatoire
 - Chaque quiz a la même importance. L'ensemble des 4 notes est rapporté sur une note sur 20.

Formation Groupe : L'Ecole des RH

Parcours qualifiant des RRH : zoom sur les CSORH

Ce parcours est ouvert à l'ensemble des RRH du groupe La Poste – niveau Groupe A

**Dans les CF, les 8 CSORH Groupe A participeront au parcours qualifiant.
→ Choix motivé pour garantir le succès pour la qualification**

Les CSORH Classe III vont bénéficier d'un plan d'accompagnement renforcé de développement des compétences pour intégrer ensuite ce parcours dans les meilleurs conditions.

Bilan promotion

Un dispositif de promotion ambitieux qui s'est concrétisé par taux de 34% en deux ans.....

Type de promotion	Niveau de fonction	2016	2017	S1 2018	Total
RAP GESTIONNAIRE RH	II-2	2	0		2
RAP GESTIONNAIRE RH	II-3	8	5	1	14
RAP CSORH	III-2	2	7	0	9
RAP CSORH	III-3	2	4	3	9
RAP AS	III-3	6	1	1	8
RAP CEP	III-3	0	0	1	1
RAP PREVENTEUR	III-2	1	1		2
RAP PREVENTEUR	III-3	0	8	0	8
RPP	III-2	1	20	0	21
RPP	Groupe A	4	10	0	14
Total		26	56	6	88

- On peut constater un réel effort sur les dispositifs de promotion de 2016 à aujourd'hui
 - 34%* des collaborateurs de la filière RH ont bénéficié d'une promotion
* 88 promotions / 261 EUTC issu du SIRH au 31/05/2018
 - 39 % des promotions de la filière RH sont des RPP : 60% sur des classe III-2 et 40% Groupe A



L'animation de la filière RH

L'animation RH

Un dispositif au plus près des équipes RH

Au travers de séminaires en 2017/2018 :

- Séminaire DRH
- Séminaire CSORH
- Séminaire RVAT
- Séminaire RDEV/RVAT

Au travers des instances d'animation mensuelles récurrentes :

- Diffusion d'information descendantes hebdomadaires auprès des DRH/RDEV/RVAT
- Les RDV mensuels DRH
- Audio RDEV/RVAT
- Audio/Préventeurs
- Audio/ AS
- Instances d'animation dédiées à l'accompagnement de projets (ex : Excello Production)

**Les actions menées
depuis la CDSP du 13
décembre 2016**

Projet Proximité RH

Une démarche projet pour développer la proximité RH

- L'ambition première est de mettre en place un projet pour accompagner le développement de l'ensemble des acteurs de la filière Rh au service de la proximité RH pour les collaborateurs des centres financiers
- Dans une démarche de co-construction, la méthode est de :
 - Etablir un diagnostic en réunissant les différents acteurs de la filière RH afin d'identifier et de réfléchir aux bonnes pratiques / irritants dans une approche transverse
 - Partager les bonnes pratiques et proposer des solutions co-construites entre les acteurs de la filière RH locale et le siège
 - Mettre en œuvre des outils et réponses opérationnelles simples à disposition des équipes RH locales pour renforcer la professionnalisation

Projet Proximité RH

Une démarche projet pour développer la proximité RH

- Au service de la proximité RH, différentes actions ont été réalisées sur la base de 12 ateliers réalisés sur site en 2017 et 2018 auprès des différents acteurs de la filière
 - Identification – irritants et bonnes pratiques - et de partage des actions à mettre en place à court et moyen termes
 - Des actions réalisées ou en cours d'instruction :
 - Mise en place d'informations descendantes : information stratégique destinée aux DRH et information technique destinée aux Responsables RH
 - Création et communication d'un support pour anticiper et rythmer et accompagner la filière RH sur les activités RH récurrentes : les temps forts RH
 - Optimisation des processus RH avec la création de Kits nationaux sur les différentes thématiques RH (recrutement FTV, recrutement interim, mobilité, alternance, stage, ...)
 - Réalisation d'un état des lieux sur les processus pas à pas des activités communes avec le CSRH et mettre en exergue les axes d'amélioration
 - Organisation d'audios pour un partage entre pairs et donner de l'actualité à la filière RH avec l'appui des experts RH

Zoom sur le métier de CSORH

L'évolution du métiers de CSORH de 2017 à aujourd'hui

- Comme chaque création de nouvelles fonctions, de surcroît dans une direction en pleine évolution, un temps d'adaptation est nécessaire pour que les collaborateurs puissent appréhender leurs missions, positionnement au sein des organisations, postures et rôle avec confiance.
- La plus grande vigilance est apportée par la DRHOSF pour que les CSORH puissent exercer cette activité essentielle dans les meilleures conditions. A ce titre, a été mis en place un outil permettant aux CSORH de positionner leur indicateur de confiance vis-à-vis des missions confiées. A ce jour, la synthèse suivante peut être donnée :
 - Les CSORH :
 - Sont visibles et accessibles auprès des équipes opérationnelles du Centre :
 - Assurent un rôle de conseil et d'appui auprès des managers en fonction de leur niveau d'accès à l'information RH et projet.
 - Assurent un accompagnement RH de proximité pour tous.
 - Jouent leur rôle de « capteur » en matière de santé et de sécurité au travail, en lien avec le pôle Vie au Travail.
- Une volonté de renforcer les actions d'accompagnement sur :
 - Leur rôle de conseil et d'appui auprès des managers en donnant :
 - Des informations sur les projets de transformation des Centres et la déclinaison des accords RH (vision d'ensemble et sens)
 - Continuer à développer leur expertise sur les différents volets RH → à moduler pour ne pas perdre l'essence de leur métier qui est avant d'être en proximité
 - Leur rôle d'interface entre les collaborateurs et les experts RH du Centre ainsi que le CSRH.