

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Questions/Réponses

Ce document a pour objectif de répondre à vos questions concernant la campagne PDR 2013-2014

Questions/Réponses.....	1
1. DEVELOPPEMENT .....	3
Quel est le rôle du PDR ? .....	3
A. L'ENTRETIEN PDR .....	3
Comment puis-je préparer l'entretien ? .....	3
Quelles sont les étapes de l'entretien? .....	5
B. LES MISSIONS & LES COMPETENCES .....	5
Qu'est-ce qu'une mission ? .....	5
Qu'est-ce qu'une mission spécifique ? .....	6
Est-ce que je peux noter mon projet client dans la partie mission ? .....	6
Que dois-je mettre dans mes missions en cas d'inter-contrat ? .....	6
Que dois-je mettre dans mes missions si je suis membre des Institutions Représentatives du Personnel ? .....	7
Comment évaluer les missions et la contribution au poste ? .....	7
Dois-je définir des objectifs dans le PDR ? .....	7
Qu'est-ce qu'une compétence ? .....	7
Comment évaluer les compétences ? .....	8
Comment puis-je connaître mon niveau actuel et mon niveau acquis? .....	8
C. LES PERSPECTIVES DE CARRIERE.....	8
Qu'est-ce que la mobilité?.....	8
Que sont les affectations à court terme à un projet ? .....	9
D. CAS SPECIFIQUES .....	9
Le bilan de compétences : Quand en parler ? .....	9
Le bilan d'étape professionnel : Quand en parler ? .....	9
La transition retraite : Quand en parler ? .....	10
2. LE PROCESSUS .....	11
Quel est le processus du PDR? .....	11
Pourquoi le collaborateur doit-il initier le processus et renseigner le formulaire en premier ? .....	11
Qui est mon Manager Fonctionnel ? .....	11
Qui est mon Team Leader ? .....	12
Que se passe-t-il en cas de désaccord entre le collaborateur et le manager ? .....	12
Le collaborateur doit-il signer le PDR ? .....	12
Que devient mon PDR si je change de manager ou de poste durant l'année ? .....	13

Comment l'équipe RH utilise-t-elle les informations du PDR ? .....	13
Dois-je avoir plusieurs entretiens PDR par an ? .....	13
J'ai des questions, à qui puis-je m'adresser ? .....	13
Qu'est-ce que le code MP01 ? .....	13
Quel est le rôle d'un référentiel métiers ? .....	14
<b>3. L'OUTIL</b> .....	<b>14</b>
Quelle est la date de lancement de la campagne PDR 2013 et quelle sera sa durée ? .....	14
Quelle est la population concernée par les entretiens PDR ? .....	14
Qu'est-ce que Talentsoft ? .....	14
Comment l'outil est-il sécurisé ? .....	14
L'historique des PDR est-il stocké dans l'outil ? .....	14
Quels sont les moyens d'accès aux PDR pour les collaborateurs n'ayant pas accès à un ordinateur, à l'intranet ou encore à Lotus Notes/ Outlook ? .....	15
Où puis-je trouver les formulaires PDR de 2012 et 2013 ? .....	15
Qu'est-ce que la fiche collaborateur ? .....	15
Quel est le rôle du "Profil" ? .....	15
Comment le manager peut-il savoir que son collaborateur a pré-rempli son formulaire ? .....	15
Pourquoi le manager a-t-il la possibilité de verrouiller le formulaire ? .....	16
Comment suis-je informé(e) de l'identité de l'auteur de chaque modification effectuée sur mon PDR ? .....	16
Comment peut-on garder des traces des différentes modifications effectuées par le salarié ou par le manager ? .....	16
Est-il possible de rouvrir un formulaire PDR en cours d'année ? .....	16
Peut-on modifier hors campagne un formulaire PDR créé pendant une campagne ? .....	16
Pourquoi y-a-t-il une « check-list » pour le collaborateur à la fin du formulaire ? .....	16
Comment utiliser les champs « Commentaire » ? .....	17
Est-il possible d'ajouter/modifier/supprimer des missions spécifiques hors campagne ? .....	17
<b>Annexes</b> .....	<b>18</b>

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### 1. DEVELOPPEMENT

#### Quel est le rôle du PDR ?

R : L'entretien PDR est un moment privilégié dédié à l'écoute, à la discussion et à l'échange entre un collaborateur et son manager. Il offre l'opportunité formelle d'évaluer la contribution au poste occupé et les compétences associées, de discuter de la réussite du plan de développement de l'année passée, de définir l'évolution de carrière et du plan de développement associé pour l'année à venir.

Cet événement est essentiel, puisqu'il permet de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun d'entre nous et de permettre le développement de chaque collaborateur dans son équipe, afin de s'assurer que chacun contribue à la réussite du Groupe.

Il est possible de synthétiser le rôle du PDR en 4 objectifs :

1. de dialogue entre deux personnes qui n'ont pas forcément l'opportunité d'autre tête à tête dans l'année. L'entretien est avant tout un moyen de communication. L'expression orale offre de nombreux avantages par rapport à une communication écrite : liberté d'expression, nuances, présence physique des interlocuteurs (importance du non-dit...)
2. de résolution de problèmes : en prenant le temps d'en discuter, en dehors du cadre de réunions de travail habituelles
3. de gestion des RH en décelant les potentialités du collaborateur, ses souhaits d'évolution, ses besoins de développement en explicitant ce que le manager attend de son collaborateur pour l'année à venir en définissant les missions et en lui attribuant les moyens correspondants.
4. de prise de hauteur sur son poste. L'entretien doit en effet permettre au collaborateur de prendre du recul sur ses réalisations et ses contributions par rapport aux attentes de l'entreprise.

#### A. L'ENTRETIEN PDR

##### Comment préparer l'entretien ?

R : L'entretien PDR n'est pas un exercice facile ni pour le manager, ni pour le collaborateur. Pour que les 2 parties en tirent un maximum de profit, il doit être préparé des 2 côtés.

Le collaborateur doit initier le processus en renseignant son auto-évaluation, en identifiant ses missions principales et spécifiques et en proposant son plan de développement pour l'année.

Le manager doit renseigner les sections qui lui sont réservées avant l'entretien et rassembler tous les avis pertinents concernant le collaborateur (manager fonctionnel, manager N+2, chefs de projet, Team Leader...).

##### Principes clés d'un entretien PDR:

- L'entretien PDR doit être le reflet de l'année écoulée. Il est important d'évaluer et de considérer la contribution & la performance en prenant du recul sur une période complète; l'entretien doit être un résumé du management de la contribution du collaborateur.

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

- L'entretien est un moment privilégié entre un collaborateur et son manager. Il doit donc se dérouler lors d'un entretien formel face à face entre les deux protagonistes. Il est donc important de réaliser ces entretiens en présence des collaborateurs hors période de congés, ou encore dès l'entrée en poste d'un nouveau collaborateur, même si cela se fait hors période de campagne.

### Quelques conseils pour préparer un entretien :

- Relire les précédents PDR afin de bien avoir en tête les attentes/développements/contributions/missions qui avaient été définis
- Dresser un bilan de l'année écoulée grâce au formulaire en ligne qui sera utilisé lors de l'entretien
- Etre objectif et concis, éviter les informations superflues et la description de petits détails. S'en tenir aux faits permet de montrer son efficacité. Si nécessaire, il est possible d'avoir recours à un exemple concret pour expliciter une situation complexe
- Évoquer les réalisations plutôt que les tâches quotidiennes
- L'entretien de PDR n'est pas un entretien de négociation salariale. Les aspects de rémunération seront évoqués lors des politiques salariales
- Rendre l'échange interactif : répondre, argumenter, commenter pour faire de cette rencontre un échange constructif. Éviter toutefois de couper ou de monopoliser la parole. L'entretien est un moment d'écoute réciproque et de partage

### Les questions clés à se poser avant l'entretien (côté collaborateur) :

#### Poste actuel :

- Quels sont les axes principaux de votre fonction ? Avez-vous des missions ponctuelles liées au contexte ?
- Parmi vos activités, lesquelles vous plaignent/déplaisent plus particulièrement ?
- En quoi vos activités ont-elles évolué depuis un an ?

#### Évènements majeurs de l'année écoulée :

- Quels évènements professionnels vous ont semblé particulièrement importants dans votre activité, au cours de l'année écoulée ?
- Quelles actions/projet avez-vous mené que vous pouvez considérer comme un succès, et/ou qui vous ont apporté le plus de satisfaction ?
- Quelle action/projet avez-vous réalisé d'une manière moins efficace ou qui ne vous a pas donné la satisfaction que vous auriez souhaité ?

#### Bilan sur l'activité de l'année écoulée :

- En quoi vos connaissances et vos compétences ont-elles été améliorées ?
- Avez-vous disposé des moyens et de l'accompagnement nécessaire pour développer vos compétences ?
- Quel est le niveau de vos compétences par rapport à l'an passé ?

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

- Quels commentaires feriez-vous sur ce qui a facilité ou freiné vos résultats ?

### Compétences dans le poste :

- Quelles compétences vous semblent plus importantes pour bien maîtriser votre poste ?
- Vos connaissances professionnelles vous paraissent-elles adaptées et suffisantes pour assumer pleinement vos responsabilités ?

### Évolution dans le poste actuel et nouvelles orientations:

- Dans quels domaines vous sentiriez-vous éventuellement capable d'une plus grande autonomie, et comment la souhaiteriez-vous ?
- En quoi pensez-vous que l'organisation de votre propre poste ou de votre environnement de travail pourrait être améliorée ?

### Évolution professionnelle :

- Quelle évolution de carrière envisagez-vous à court et moyen terme?
- Seriez-vous intéressé par une mobilité géographique ?

### Quelles sont les étapes de l'entretien?

R : L'entretien PDR est composé (en général) de 6 temps forts :

1. L'accueil et l'introduction : l'évaluateur rappelle le cadre de l'entretien et ses finalités,
2. L'identification des missions du collaborateur ainsi que les compétences associées,
3. Le bilan factuel de la période écoulée, du collaborateur, puis du manager,
4. La préparation des actions de développement de la période suivante et la façon de les réaliser,
5. L'échange sur les perspectives de déroulement de carrière,
6. La conclusion.

## B. LES MISSIONS & LES COMPETENCES

### Qu'est-ce qu'une mission ?

R : Dans le PDR il faut à présent identifier les missions du collaborateur. Une mission définit le poste tenu par le collaborateur, soit sa contribution à la finalité de sa fonction.

Il faut saisir, dans l'outil, les 3 missions principales liées au poste, et les missions spécifiques si applicable.

Hors campagne, ces missions sont figées. Vous pourrez toutefois ouvrir un nouveau PDR en dehors de la campagne pour mettre à jour les missions en cas de changement.

La définition des missions du collaborateur permet de :

- communiquer avec son supérieur hiérarchique sur son poste et faire connaître l'ensemble des activités qu'il effectue et ses contraintes,

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

- avoir avec lui une discussion sur les évolutions souhaitables de son poste,
- prendre en compte le besoin de chaque collaborateur d'être partie prenante et responsabilisé dans son activité professionnelle,
- mieux connaître la contribution de chaque collaborateur et d'améliorer l'organisation du travail

Les **missions principales** se résument chacune **en une seule phrase** composée :

- **d'un verbe d'impact** (assurer, garantir, contribuer, participer), précisant le niveau plus ou moins direct de responsabilité du poste dans la production du résultat ;
- **d'un domaine principal de résultat** sur lequel le poste exerce une responsabilité totale (assure, garantit) ou partielle (contribue, participe).

Exemple:

Contribuer à la prise en charge des aspects logistiques de l'organisation des évènements internes.

Les missions du collaborateur, pour simplifier, sont les missions que vous noteriez sur une fiche de poste pour recruter un nouvel employé sur le même poste. Il s'agit donc des missions qui définissent le poste occupé. Il faut se placer du point de vue métier et non de l'individu.

Il est souvent recommandé de commencer par les activités, voir les tâches pour définir correctement les missions principales du poste occupé par le collaborateur.

Quelques questions à titre d'exemple :

- En quoi consiste ce poste ?
- A qui et à quoi ce poste est-il utile en priorité ? Et pourquoi faire ?
- Quel est le domaine principal de résultat ?
- Quelles sont les contributions (services ou produits) que le collaborateur fournit à chacun de ses clients (internes ou externes) ?
- Pourquoi l'organisation a-t-elle ressenti le besoin de créer un tel poste ?
- Pour satisfaire à quel besoin essentiel ?

Qu'est-ce qu'une mission spécifique ?

R : Les missions spécifiques sont des missions complémentaires et temporaires pouvant être renseignées par le collaborateur et/ou le manager et qui sont liées au contexte du poste. (Ex : pour un assistant, sur 2014, la participation à un groupe de travail qui doit définir le plan d'actions suite à l'enquête collaborateurs).

Est-ce que je peux noter mon projet client dans la partie mission ?

R : **Les missions principales ou spécifiques ne correspondent en aucun cas aux projets clients !** Les missions sont liées au poste de la personne et non à une activité spécifique chez un client.

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Que dois-je mettre dans mes missions en cas d'inter-contrat ?

R : Vos missions principales ne changent pas que vous soyez chez un client ou en inter-contrat. Elles sont l'essence même de votre poste actuel. Ainsi en cas d'inter-contrat, vous devez noter vos missions liées au poste que vous occupez.

### Que dois-je mettre dans mes missions si je suis membre des Institutions Représentatives du Personnel ?

R : L'entretien PDR porte sur l'activité opérationnelle de l'intéressé. Dans le cas d'élus ou mandatés, le temps dédié à cette activité professionnelle sera déterminé en fonction des délégations et absences liées à ces mandats.

### Comment évaluer les missions et la contribution au poste ?

R : Les missions principales sont à évaluer sur une échelle de 1 à 5 selon les critères ci-dessous :

- 1 : Contribution exceptionnelle
- 2 : Très bonne contribution
- 3 : Contribution correspondant aux attentes
- 4 : Amélioration nécessaire pour répondre aux attentes
- 5 : Contribution insatisfaisante qui ne répond pas aux attentes

La contribution au poste actuel s'évalue sur une moyenne des missions qui permet de définir un degré de contribution : expert, confirmé ou en acquisition de compétences.

- Expert pour une évaluation inférieure à 2,5
- Confirmé pour une évaluation comprise entre 2,5 et 3,5
- En acquisition de compétences pour une évaluation supérieure à 3,5

Les missions spécifiques sont également à apprécier sur l'échelle de 1 à 5 et permettent de valoriser la moyenne des missions principales. Cette évaluation permet un positionnement du collaborateur dans le poste et la mise en œuvre d'un plan de formation et d'un parcours professionnel.

### Comment la contribution est-elle reconnue ?

R : Chez Bull, il est attendu que chaque collaborateur remplisse les missions attendues sur le poste qu'il occupe, tout en développant ses compétences.

Chaque poste a une valeur sur le marché, et la contribution d'un collaborateur lui permet d'avoir un positionnement dans son poste. Ce positionnement fait, lui, écho à une grille de rémunération, interne et externe. (Analyse par les Ressources Humaines grâce à des outils & des données externes)

L'objectif de notre politique de rémunération est donc de reconnaître la contribution de chaque collaborateur qui se développe dans le poste qu'il occupe, en l'accompagnant pour lui faire atteindre le haut de sa grille de rémunération. Ainsi, un collaborateur positionné dans la tranche basse de la grille verra plutôt sa contribution reconnue à travers une augmentation de son salaire fixe, sa surperformance étant reconnue à travers l'établissement d'une rémunération variable et/ou de primes. A l'inverse, plus son positionnement dans la grille de rémunération est haut, plus on privilégiera davantage la reconnaissance par d'autres éléments constitutifs de sa rémunération (pourcentage

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

d'atteinte du variable, primes exceptionnelles, ...) et par son développement de compétences à travers une mobilité dans le Groupe.

### Dois-je définir des objectifs dans le PDR ?

R : Dans le PDR il faut à présent identifier les missions du collaborateur vis-à-vis du poste qu'il occupe. Il s'agit des missions principales. Les objectifs spécifiques de l'année doivent être définis, si applicables, au sein de la partie « missions spécifiques de l'année ».

Les collaborateurs ayant une rémunération variable ont des objectifs fixés par semestre qui ne se retrouvent pas dans le PDR.

### Qu'est-ce qu'une compétence ?

R : Une compétence est un ensemble de connaissances, capacités et attitudes nécessaires à un collaborateur pour mener à bien ses missions. Elle consiste à recenser les « savoirs », « savoir-faire » et « savoir être » détenus par le collaborateur pour en apprécier le niveau effectif. Il faut distinguer :

- Les compétences qu'il maîtrise parfaitement
- Les compétences requises qu'il ne possède pas
- Les compétences qu'il possède mais ne maîtrise pas suffisamment
- Les compétences qu'il maîtrise mais qu'il n'utilise pas

Dans le PDR, nous distinguons les compétences comportementales (savoir-être) des compétences métier/techniques (savoir-faire) : les compétences techniques de la personne vous apportent des indications indispensables sur ce que cette personne peut faire, sur l'étendue de ses capacités, alors que la prise en compte de ses compétences comportementales vous offre un éclairage puissant sur la manière dont cette même personne saura mettre en œuvre ses aptitudes dans le cadre de son travail.

Les compétences comportementales, aussi appelées le savoir-être, sont donc la capacité d'un individu à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur.

### Quelques questions à titre d'exemple pour définir les compétences principales liées au poste occupé :

- Quelles sont les principales connaissances nécessaires pour mener à bien le poste ?
- Que faut-il savoir, savoir faire pour être à l'aise dans ce poste ?
- Si le collaborateur doit être remplacé, quelles sont les principales compétences que l'on devra rechercher ? En termes de connaissance théorique ou pratique, en termes de savoir-faire technique ou méthodologique, et en termes de savoir-faire comportemental ?

### Exemples de compétences:

- Savoir utiliser les logiciels Word, Excel, les applications GEP, Bourses et DNB.
- Savoir mettre en œuvre les techniques de rédaction et de mise en page du courrier administratif.

La rédaction d'une compétence s'effectue à l'aide d'un verbe d'action, une liste classée par aptitude pour vous accompagner dans votre démarche est disponible en annexe.

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Comment évaluer les compétences ?

R : Il faut distinguer les compétences comportementales liées aux trois valeurs de l'entreprise des compétences techniques liées au métier et au poste.

Les compétences comportementales s'évaluent sur une échelle de trois critères : à développer, satisfaisant et très satisfaisant.

Critères d'évaluation :

Le niveau « très satisfaisant » peut être attribué à un collaborateur qui a démontré une compétence au-delà de ses attentes, et qui peut donc être valeur d'exemple sur cette compétence.

Le niveau « satisfaisant » peut être attribué à un collaborateur qui a démontré une compétence en ligne avec les attentes.

Le niveau « à développer » peut être attribué à un collaborateur qui doit travailler sur cette compétence pour atteindre le niveau attendu.

Les compétences métier et techniques s'apprécient également sur trois critères : débutant, confirmé, expert.

Critères d'évaluation :

Le niveau « expert » peut être attribué à un collaborateur qui est capable de former ses collègues.

Le niveau « confirmé » peut être attribué à un collaborateur qui a démontré un niveau de compétences en ligne ou supérieur aux attentes.

Le niveau « débutant » peut être attribué à un collaborateur qui vient d'arriver dans la société, dans un nouveau poste, ou qui a besoin de travailler sur cette compétence pour atteindre le niveau attendu.

Les 3 compétences métier et techniques prioritaires dans votre poste sont à renseigner dans la partie « Développement individuel -> Compétences -> Evaluez les 3 compétences métiers / techniques associées à votre poste actuel ». Si vous avez changé de poste depuis votre dernier PDR, vous devez évaluer les compétences liées à votre ancien poste. L'évaluation des compétences liées à votre nouveau poste s'effectuera dans le PDR de l'année prochaine.

Si besoin, vous avez la possibilité de rajouter 3 autres compétences métier prioritaires dans votre poste dans la partie « Développement individuel -> Compétences -> Evaluez éventuellement 3 autres compétences métiers associées à votre poste actuel ».

### Comment puis-je connaître mon niveau actuel et mon niveau acquis ?

R : Lorsqu'un plan de développement a été défini en lien avec une compétence à développer, le niveau actuel doit être renseigné dans le formulaire d'un commun accord entre le collaborateur et le manager. L'année suivante, il faudra préciser si le plan de développement a bien été mis en place et déterminer le niveau acquis (dans le champ dédié « Niveau acquis ») en cas de mise en œuvre d'une action de développement. Si la formation n'a pu être effectuée, il convient de compléter le champ « Stages » en précisant le motif de non réalisation.

## C. LES PERSPECTIVES DE CARRIERE

### Qu'est-ce que la mobilité ?

R : Les solutions à valeur ajoutée du Groupe impliquent l'association des différentes offres des différentes BLs. La transversalité est donc favorisée au travers d'un projet de développement du management collaboratif permettant

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

d'associer ponctuellement les expertises dans une logique d'innovation et de création de valeurs partagées. Cette transversalité est aussi développée au travers d'une politique de mobilité (géographique & fonctionnelle), base de la dynamique des parcours professionnels et des promotions qui en découlent.

La mobilité professionnelle fait partie aujourd'hui du développement du parcours professionnel d'un collaborateur, et donc de son employabilité. Cela signifie qu'un collaborateur va changer de fonction en faisant l'apprentissage de nouvelles compétences au contact d'un environnement différent. Cet élargissement des connaissances et de l'expérience permet un réel développement personnel et professionnel. Une mobilité n'est donc pas nécessairement géographique, elle peut aussi être fonctionnelle.

Les besoins évoluent, les compétences changent et les carrières méritent d'être gérées soigneusement dans la durée. La question est d'autant plus cruciale avec l'importance actuelle de la mobilité sur l'acquisition de compétence et le besoin pour le collaborateur de conserver son employabilité tant interne qu'externe.

Le collaborateur doit être acteur de cette démarche en communiquant son souhait de mobilité dans l'outil, même si cela doit toujours être précédé d'un échange préalable avec son manager et la RH. La mobilité n'est pas un dû : il est attendu du collaborateur qui exprime un souhait de mobilité de se rendre acteur de sa mobilité, à travers son développement, sur le fait d'être à l'écoute des postes ouverts, ...

### Que sont les affectations à court terme à un projet ?

R : Nous souhaitons développer la mobilité au sein du Groupe aussi bien nationale et internationale mais également la mobilité fonctionnelle. C'est une opportunité importante du développement de carrière.

Ces mobilités peuvent prendre plusieurs formes selon la durée des missions. Ces *affectations à court terme* sont des mutations temporaires d'une durée d'environ 3 à 6 mois ou des mutations temporaires à temps partiel.

### D. CAS SPECIFIQUES

#### Le bilan de compétences : Quand en parler ?

Le bilan de compétences permet de faire le point sur ses aptitudes et motivations afin de :

- Découvrir ses atouts et son potentiel,
- Elaborer ou vérifier un projet (d'évolution) professionnel,
- Evoluer dans l'entreprise,
- Vérifier un projet de formation,
- Préparer une Validation des Acquis Professionnels,
- Préparer une reconversion.

Le collaborateur peut parler de son intérêt pour le bilan de compétences pendant l'entretien PDR et le mentionner dans les commentaires du plan de développement individuel au titre du développement de compétences dans le formulaire Talentsoft.

A la suite de sa demande, un entretien est programmé avec son Responsable Ressources Humaines. A l'issue de cet entretien, le collaborateur pourra être mis en relation avec un cabinet spécialisé pour développer son besoin.

#### Le bilan d'étape professionnel : Quand en parler ?

L'entreprise offre la possibilité à tout collaborateur senior qui le souhaite de réaliser un bilan approfondi de son parcours professionnel. Ce bilan vise à dynamiser la deuxième partie de carrière en clarifiant les perspectives

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

d'évolution. Les collaborateurs peuvent faire la demande d'un bilan d'étape professionnel à partir de 50 ans, et ce, tous les 3 ans.

Cette démarche aboutit à un plan d'actions, convenu avec le Responsable Ressources Humaines, et s'inscrit dans la réalité de l'emploi de l'entreprise.

Le collaborateur senior sollicite un entretien avec son Responsable Ressources Humaines pour en faire la demande. Le Responsable Ressources Humaines le met alors en relation avec un consultant externe qui détient une expérience de l'accompagnement individuel orienté vers un public senior, en qualité de coach certifié. Un entretien de restitution sera réalisé à la fin du bilan entre le collaborateur et son Responsable Ressources Humaines.

Le collaborateur peut aborder son intérêt pour ce bilan d'étape pendant l'entretien PDR et le mentionner dans les commentaires du plan de développement individuel au titre du développement de compétences dans le formulaire Talentsoft.

### La transition retraite : Quand en parler ?

L'entreprise met en œuvre les conditions d'une transition entre activité et retraite : le bilan de la dernière étape professionnelle permet au futur retraité de préparer cette échéance en fixant le cadre de cette transition avec le support de son Responsable Ressources Humaines.

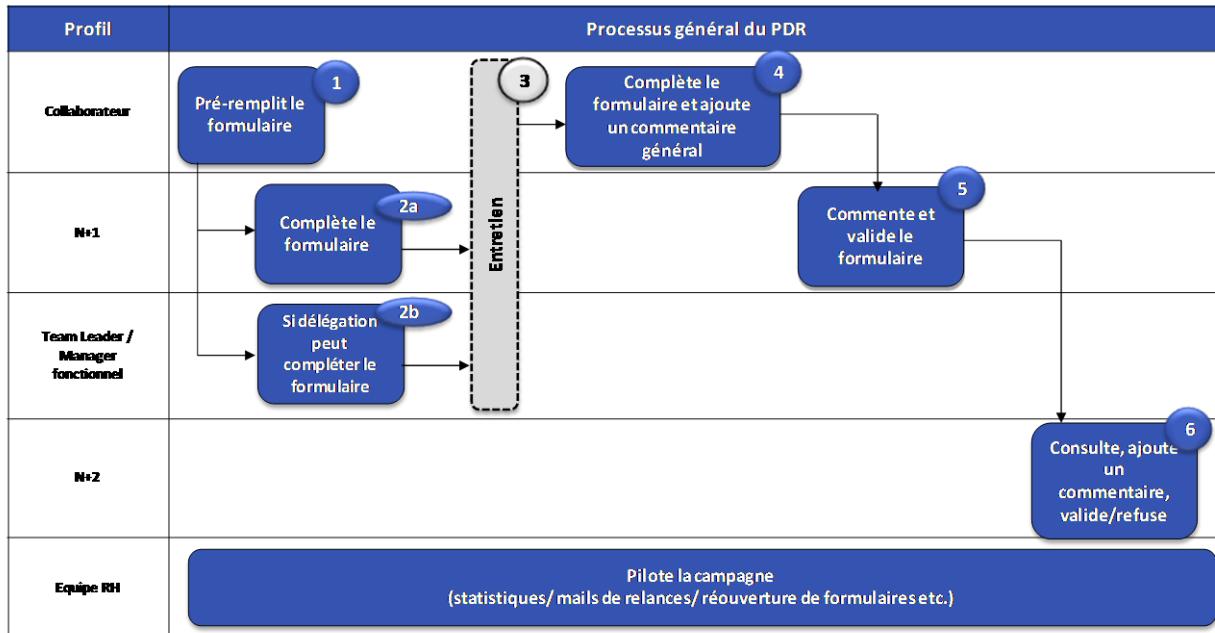
Le bilan de la dernière étape professionnelle est l'occasion pour le collaborateur de se manifester sur ses intentions en matière de fin de carrière.

Le collaborateur peut mentionner son intérêt pour ce bilan de dernière étape professionnelle pendant l'entretien PDR et le mentionner dans les commentaires du plan de développement individuel au titre du parcours professionnel dans le formulaire Talentsoft. Il n'est cependant pas obligé d'attendre l'entretien PDR pour se manifester, le collaborateur peut en effet venir en parler avec son RRH tout au long de l'année.

Le Responsable Ressources Humaines travaillera ensuite avec le collaborateur sur des mesures d'accompagnement sur les 2 années précédent sa retraite.

## 2. LE PROCESSUS

Quel est le processus du PDR ?



### Principales étapes du process:

- Le process est centralisé par les Ressources Humaines : communication, création de formulaires, ...
- Le collaborateur initie le process en se connectant en ligne à son PDR et remplit les missions et compétences.
- Le manager complète à son tour le formulaire; à ce stade :
  - Soit il l'envoie au Team Leader/Manager fonctionnel/ Mentor si applicable pour revue et ajout de commentaires, puis l'entretien est organisé
  - Soit l'entretien entre lui et son collaborateur doit être organisé
- Après l'entretien, le collaborateur complète le formulaire et rajoute un commentaire général
- Le manager commente à son tour et valide le formulaire, en ayant au préalable vérifié que le collaborateur a bien lu le commentaire final.
- Le N+2 revoit le formulaire, commente et a deux options:
  - Il valide le formulaire et dans ce cas le process est terminé
  - Il refuse le formulaire et dans ce cas le PDR est renvoyé au manager pour modification.

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Pourquoi le collaborateur doit-il initier le processus et renseigner le formulaire en premier ?

Le collaborateur et le manager partagent la responsabilité du PDR et de son contenu. Il est important que tous deux fournissent leur point de vue, leur appréciation et leur proposition. Le collaborateur doit renseigner le formulaire en indiquant ses propositions lors de la préparation de son entretien. Cette préparation peut s'effectuer en une ou plusieurs saisies en enregistrant à chaque étape.

L'auto évaluation faite par le collaborateur pourra permettre un alignement avec la vision de son manager et clarifier les éventuelles différences d'interprétation.

Le manager ajoutera ensuite ses commentaires et validera les missions, les actions de développement et l'évaluation une fois que tous deux auront eu des échanges.

### Qui est mon Manager Fonctionnel ?

R : L'organisation du groupe est fondée sur une structure matricielle. Un employé peut avoir un manager hiérarchique et un manager fonctionnel. Il peut s'agir du manager de projet auquel le collaborateur a été affecté pendant une longue période ou d'un autre/ancien manager du collaborateur. Il peut également s'agir du directeur d'un projet ou d'un programme différent auquel il a participé.

Le manager fonctionnel doit aider le manager hiérarchique à évaluer les objectifs spécifiques ou doit apporter son point de vue sur l'évaluation globale des contributions. Les commentaires des deux managers sont importants en raison de leurs points de vue différents. Le manager hiérarchique conserve la responsabilité de la bonne réalisation du PDR.

### Qui est mon Team Leader ?

R : Un Manager peut disposer d'une organisation complexe et d'un nombre important de collaborateurs lui reportant en direct. Il peut donc désigner un ou plusieurs team leaders afin de l'accompagner dans sa tâche.

Les caractéristiques du Team Leader et de son rôle sont les suivantes:

- Il est sélectionné sur la base du volontariat
- Il ne s'agit pas d'un poste de manager et n'implique pas automatiquement un rôle futur de manager
- Il s'agit d'une situation temporaire d'appui au management sur la base d'une délégation du manager avec accompagnement de proximité des collaborateurs
- Cela peut être l'occasion de tester les postures managériales
- Un changement est possible chaque début d'année (ou en cours d'année si cela ne convient pas) ; les changements se font en début d'année, mais peuvent être modifiables en cours d'année.

Voici le rappel des tâches pouvant être déléguées (ou non) au Team Leader suivant l'accord du manager :

- Le Team Leader participe à la réalisation des PDR mais n'a jamais la délégation pour valider les PDR, ce qui est le rôle du manager uniquement,
- Le Team Leader peut définir des missions avec le collaborateur, mais seul le manager peut les valider
- Il peut valider les congés dans la GTA mais les frais dans Ulysse ne sont validés que par le manager,
- Le Team Leader n'a pas la gestion de la politique salariale, c'est uniquement le rôle du manager

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Que se passe-t-il en cas de désaccord entre le collaborateur et le manager ?

R : L'objectif de l'entretien PDR est d'aligner la vision du collaborateur avec celle du manager dans les différentes sections du PDR. Si des incompréhensions demeurent après l'entretien, le manager N+2, puis le RRH pourront aider à clarifier la situation. *Dans tous les cas, la décision finale revient au manager hiérarchique.*

### Le collaborateur doit-il signer le PDR ?

R : Le PDR n'est pas un document contractuel. Il n'y a pas de signature, cependant les étapes de validation sont enregistrées et permettent de formaliser le fait que le collaborateur et le manager ont tous deux pris connaissance des missions et de l'évaluation. *Le manager garde la décision finale sur les missions et compétences qui seront prises en compte pour l'évaluation finale.*

### Que devient mon PDR si je change de manager ou de poste durant l'année ?

R : Les objectifs et les actions de développement sont liés à un employé pour un poste donné. Si le poste change au cours de l'année, le PDR doit également changer. L'évaluation de la contribution doit être effectuée par le manager qui a une visibilité directe sur les contributions de son équipe. Lorsqu'un manager quitte une équipe, il doit procéder à l'évaluation des objectifs pour la période au cours de laquelle il a managé cette équipe. Le nouveau manager de l'équipe peut décider de changer un ou deux objectifs pour la période restante jusqu'à la fin de l'année, mais il est préférable qu'il ne change pas la majorité des objectifs.

### Comment l'équipe RH utilise-t-elle les informations du PDR ?

R : Le document PDR est avant tout un outil pour le manager et le collaborateur. L'équipe RH regroupe toutes les informations du PDR afin de mettre en place des politiques qui correspondent aux besoins en termes de développement, de formation, d'évolution de carrière et de mobilité des collaborateurs.

### Dois-je avoir plusieurs entretiens PDR par an ?

R : Les employés et les managers doivent fréquemment examiner le PDR tout au long de l'année pour s'assurer du plan de développement.

Nous recommandons l'organisation d'un entretien en milieu d'année. Toutefois, nous savons que cela n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, notamment lorsque les collaborateurs travaillent sur le site d'un client.

Dans tous les cas, **vous devez organiser au moins un entretien PDR formel par an.**

**A noter : L'entretien PDR ne remplace pas la discussion formelle qui doit être menée entre le manager et le collaborateur ayant une convention de forfait en jours (Article L3121-46 Modifié par [LOI n°2008-789 du 20 août 2008 - art. 19 \(V\)](#)) portant sur la charge de travail du collaborateur, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du collaborateur. Un rendez-vous spécifique doit être organisé pour cette discussion.**

### J'ai des questions, à qui puis-je m'adresser ?

R : Les documents de communication sont disponibles sur l'intranet. Après avoir lu ces documents, vous pouvez contacter votre manager, votre RRH ou le 107 pour les questions techniques. Un document de FAQ a également été préparé pour répondre aux problématiques techniques que vous pouvez rencontrer.

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Qu'est-ce que le code MP01 ?

R : Dans le PDR, le code MP01 est renseigné. Il s'agit d'un code et d'un libellé rattachant le poste de chaque collaborateur au référentiel métier appelé MP01. Ce code peut ne pas avoir été mis à jour avec l'évolution du collaborateur, ainsi vous avez la possibilité de le remettre à jour. Votre proposition sera validée par les Ressources Humaines avant toute prise en compte. Un référentiel métier commun au Groupe est actuellement en cours de préparation par les Ressources Humaines.

Le référentiel métier sera accessible dans l'outil Talentsoft, et il est déjà disponible sur l'intranet : **Intranet métiers => Accounting & Finance => Headcount definition & procedures => MP01**

### Quel est le rôle d'un référentiel métiers ?

R : Le référentiel métiers permet de recenser et de décrire l'ensemble des postes présents au sein de Bull. Le référentiel de compétences, quant à lui, permet de répertorier l'ensemble des compétences des collaborateurs de Bull. Ces nouveaux référentiels seront intégrés dans Talentsoft dans les prochains semestres. Les missions principales du collaborateur ainsi que les compétences attendues à son poste apparaîtront alors automatiquement dans le formulaire PDR.

## 3. L'OUTIL

### Quelle est la date de lancement de la campagne PDR 2014 et quelle sera sa durée ?

R : La campagne PDR 2014 commencera en début d'année 2014 et durera 3 mois.

### Quelle est la population concernée par les entretiens PDR ?

R : Tous les salariés Bull sont concernés, à savoir les CDI, les CDD et les alternants. Sont en revanche exclus les stagiaires, les intérimaires et les prestataires.

### Qu'est-ce que Talentsoft ?

R : TalentSoft est le leader européen de la gestion intégrée des Talents. Il s'agit de la seule suite logicielle à intégrer le cycle complet de la Gestion des collaborateurs, à savoir : l'évaluation, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences), le Talent Planning (Référentiel RH, plans de successions), les rémunérations, les recrutements.

L'outil permet ainsi le développement des process RH et donc un meilleur accompagnement des collaborateurs et des managers.

Talentsoft est un outil Groupe développé en France en 2012 et déployé à l'international dès cette année.

### Comment l'outil est-il sécurisé ?

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

R : TalentSoft héberge l'ensemble de ses données au sein d'AGARIK (filiale de Bull SAS). La signature du contrat avec TalentSoft a été l'occasion d'établir un nouveau partenariat, ainsi TalentSoft héberge à présent toutes les données de ses sociétés partenaires chez AGARIK. Les données sont cryptées avec une clé de cryptage.

Les collaborateurs peuvent se connecter à l'outil via Bull Sentry et accèdent à TalentSoft via l'onglet « Mes applications ».

### L'historique des PDR est-il stocké dans l'outil ?

R : Oui, l'outil permet de stocker l'historique des PDR à compter du lancement du PDR dans Talentsoft et selon les règles de la CNIL.

### Quels sont les moyens d'accès aux PDR pour les collaborateurs n'ayant pas accès à un ordinateur, à l'intranet ou encore à Lotus Notes / Outlook?

R : Plusieurs solutions pourront être proposées selon les situations : mise à disposition d'un ordinateur en agence, travail sur papier, accès à un lien internet... Vous pouvez vous référer à votre RH local pour plus d'informations.

### Où puis-je trouver les formulaires PDR de 2013 et de 2014 ?

R : Pour la France et les pays déjà présents dans la campagne 2013, le formulaire 2013 est consultable via l'application **Talentsoft People Management**. En revanche, le formulaire 2014 doit être rempli en ligne via l'application dans la partie « Mon Talentsoft -> Mes actions ». Ce formulaire reprendra les données comprises dans le formulaire 2013. Si vous travaillez sur le site d'un client et que vous ne parvenez pas à vous connecter à l'intranet, vous pouvez y accéder directement par internet via le « téléportail » Bull.

Pour les nouveaux pays rentrants dans la campagne en 2014, le PDR 2013 doit être finalisé sous format papier afin de procéder à l'évaluation de l'année écoulée. En revanche, le PDR 2014 sera directement accessible en ligne sur Talentsoft.

#### Une fois connecté à l'outil TalentSoft :

- Si vous êtes un collaborateur, vous y accédez pour le préparer via **MonTalentSoft => Mes actions**  
Puis lorsqu'il est validé => **MonTalentSoft => Mes résultats => Mes formulaires**

- Si vous êtes manager, vous pouvez visualiser les formulaires de votre équipe dans :  
**TalentSoft Evaluation => Campagne => Evaluateur**

### Qu'est-ce que la fiche collaborateur ?

R : La fiche collaborateur permet au collaborateur de visualiser l'ensemble des informations administratives le concernant : historique de carrière, historique de rémunération... remontant jusqu'à la date de chargement dans l'outil.

### Quel est le rôle du « Profil » ?

R : Le « Profil » permet au collaborateur de renseigner différentes informations le concernant comme ses expériences au sein de Bull ou hors Bull, ses différentes formations réalisées ou encore sa maîtrise de langues étrangères. Cette fonctionnalité sera disponible dans le courant de l'année 2014. Une communication spécifique vous sera envoyée.

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Comment le manager peut-il savoir que son collaborateur a pré-rempli son formulaire ?

R : Lorsque le collaborateur a pré-rempli son formulaire PDR et cliqué dans la check-list « j'ai préparé mon formulaire », le manager reçoit un email l'en informant. Il reçoit un autre email lorsque le collaborateur a finalisé son formulaire et cliqué dans la check-list « j'ai finalisé mon formulaire ».

Lorsque le collaborateur coche dans la check-list les cases « J'ai préparé mon entretien » ou « J'ai finalisé mon formulaire », le manager peut effectuer une requête pour visualiser tous les collaborateurs ayant préparé ou finalisé leur formulaire.

### Pourquoi le manager a-t-il la possibilité de verrouiller le formulaire ?

R : Le manager ne ferme pas le cadenas de manière automatique, il peut très bien le laisser ouvert. Cette mesure permet surtout au manager, à son tour, de pouvoir remplir le formulaire avant l'entretien sans que le collaborateur agisse en même temps sur le formulaire, ce qui risquerait de ne pas prendre en compte les adaptations de souhaits, d'orientations du collaborateur. Le collaborateur reprend la main sur le formulaire une fois cette étape passée.

### Comment suis-je informé(e) de l'identité de l'auteur de chaque modification effectuée sur mon PDR ?

R : Le collaborateur est informé des étapes de validation par des emails qui indiquent que son PDR a été revu par son N+1 ou envoyé à son N+2.

### Comment peut-on garder des traces des différentes modifications effectuées par le salarié ou par le manager ?

R : Le collaborateur et le manager ont la possibilité d'imprimer ou d'enregistrer en .pdf la version non définitive pour en garder trace. (Voir tutoriel)

### Est-il possible de rouvrir un formulaire PDR en cours d'année ?

R : Il est possible de consulter à tout moment, le formulaire PDR créé pendant la campagne. Hors campagne, un nouveau formulaire peut être créé pour tout changement hors campagne que l'on souhaite notifier (entretien de mi-parcours, mobilité interne, arrivée d'un collaborateur après la campagne...). (Voir tutoriel)

### Peut-on modifier hors campagne un formulaire PDR créé pendant une campagne ?

R : Il n'est pas possible de modifier un formulaire une fois la campagne terminée. Cependant, il est possible de créer un nouveau formulaire pour remettre à jour des éléments qui auraient pu changer. (Voir tutoriel)

### Pourquoi y-a-t-il une « check-list » pour le collaborateur à la fin du formulaire ?

R : Afin de disposer de certaines informations, comme savoir si le collaborateur a rencontré son manager ou si son PDR a été préparé.

Le manager a deux moyens de savoir si son collaborateur a préparé son PDR : lorsque le collaborateur a pré-rempli son formulaire PDR et qu'il a coché la case « J'ai préparé mon entretien » dans la check-list, le manager reçoit un email l'en informant.

Il peut également effectuer une requête qui lui permettra de visualiser tous les collaborateurs ayant préparé leur PDR.

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

Le manager est également informé par mail dès lors que le collaborateur a coché la case « J'ai finalisé mon formulaire » dans la check-list. Grâce à cette coche, le manager peut également effectuer une requête pour savoir quels sont les collaborateurs qui ont terminé la revue de leur formulaire après entretien afin de pouvoir le valider. Bien entendu, cette check-list ne se substitue pas à la communication directe entre le collaborateur et son manager.

### Comment utiliser les champs « Commentaire » ?

R : Les champs « Commentaire » permettent au collaborateur et au manager d'indiquer leurs commentaires tout au long du formulaire.

Ces commentaires sont très importants pour détailler qualitativement l'évaluation. Ce sont ces commentaires qui permettent au collaborateur de travailler ses axes d'amélioration et de renforcer ses points forts.

Au niveau des commentaires dans la partie synthèse, il est aussi important de préciser si des évènements ont pu se produire, affectant positivement ou négativement le déroulement de l'année.

### Est-il possible d'ajouter/modifier/supprimer des missions spécifiques hors campagne ?

R : Il n'est pas possible d'ajouter/modifier/supprimer des missions spécifiques hors campagne dans le même formulaire mais il est possible de saisir dans un nouveau formulaire complet hors campagne de nouvelles missions spécifiques.

La saisie hors campagne permettra de remplir un formulaire complet pour remettre à jour des éléments qui auraient pu changer.

S'agissant du cas de la suppression, le salarié et/ou le manager pourra lors de la réouverture de la campagne évaluer la mission comme N/A (non applicable) et insérer un commentaire pour expliquer la raison de cette inapplicabilité.

# Guide

## PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

### Annexes

La rédaction d'une compétence s'effectue à l'aide d'un verbe d'action, en voici une liste classée par aptitude pour vous accompagner dans votre démarche :

<b>Les verbes d'aptitudes administratives</b>	Traiter	Anticiper	Superviser
Acheter	<b>Les verbes d'aptitudes financières</b>	Attribuer	Vendre
Agencer	Administrer	Auditer	<b>Les verbes d'aptitudes en communication</b>
Approuver	Allouer	Augmenter	Activer
Archiver	Analyser	Centraliser	Animer
Attribuer	Anticiper	Certifier	Comprendre
Calculer	Auditer	Concevoir	Consolider
Cataloguer	Budgétiser	Consolider	Correspondre
Centraliser	Calculer	Coordonner	Créer
Classifier	Chiffrer	Décentraliser	Déclarer
Commander	Commercialiser	Décider	Développer
Compiler	Compter	Déléguer	Ecrire
Consigner	Consigner	Diriger	Entretenir
Constituer	Consolider	Elaborer	Exploiter
Contrôler	Effectuer	Engager	Exposer
Décentraliser	Engager	Etablir	Exprimer
Documenter	Equilibrer	Etudier	Formuler
Ecrire	Estimer	Evaluer	Identifier
Effectuer	Etablir	Générer	Imposer
Elaborer	Evaluer	Louer	Influencer
Enregistrer	Gagner	Mettre sur pied	Intensifier
Envoyer	Gérer	Minimiser	Interpréter
Extraire	Minimiser	Obtenir	Lancer
Inscrire	Planifier	Optimiser	Motiver
Inspecter	Prévoir	Ordonnancer	Négocier
Inventorier	Projeter	Organiser	Optimiser
Mettre en œuvre	Réguler	Planifier	Organiser
Mettre sur pied	Réussir	Présenter	Persuader
Organiser	Vérifier	Présider	Présenter
Présenter	<b>Les verbes d'aptitudes en gestion</b>	Prioriser	Promouvoir
Produire	Administrer	Recommander	Publier
Réceptionner	Affecter	Réduire	Recruter
Réorganiser	Améliorer	Réguler	Rédiger
Simplifier	Analyser	Rendre compte de	Renforcer
Trier		Réorganiser	Réviser
		Sauver	

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

Sonder	Servir	Achever	Vérifier
Traduire	Soigner	Activer	<b>Les verbes d'aptitudes manuelles</b>
Traiter	Soutenir	Améliorer	Accomplir
<b>Les verbes d'aptitudes de service et de conseil</b>	<b>Surmonter</b>	Assembler	Achever
	Surveiller	Calculer	Agrandir
Accueillir	Tester	Centraliser	Ajuster
Aider	Vendre	Compter	Aménager
Apprécier	<b>Les verbes d'aptitudes scientifiques</b>	Concevoir	Appliquer
Arranger	Certifier	Conduire	Attacher
Changer	Chercher	Construire	Brancher
Clarifier	Clarifier	Créer	Cataloguer
Commander	Comprendre	Décentraliser	Concevoir
Conseiller	Déterminer	Dessiner	Conduire
Démontrer	Diagnostiquer	Ecouler	Construire
Diagnostiquer	Documenter	Edifier	Contrôler
Discerner	Elaborer	Entretenir	Couper
Ecouler	Enquêter	Examiner	Creuser
Ecouter	Estimer	Exploiter	Cultiver
Eduquer	Etudier	Générer	Décharger
Evaluer	Evaluer	Identifier	Dessiner
Expliquer	Examiner	Imaginer	Elaborer
Faciliter	Extraire	Inventorier	Emplir
Guider	Générer	Maintenir	Employer
Intensifier	Inspecter	Mettre à jour	Eriger
Intervenir	Intensifier	Mettre en œuvre	Etendre
Inventorier	Interpréter	Mettre en pratique	Exécuter
Lancer	Interroger	Moderniser	Exploiter
Livrer	Interviewer	Naviguer	Insérer
Montrer	Inventer	Optimiser	Installer
Nettoyer	Organiser	Produire	Localiser
S'Occuper de	Publier	Programmer	Nettoyer
Optimiser	Recueillir	Reconstruire	Manier
Préparer	Résumer	Réguler	Manœuvrer
Présenter	Réussir	Remodeler	Mesurer
Proposer	Réviser	Réparer	Mettre en œuvre
Recevoir	Sonder	Résoudre	Mettre en pratique
Référer	Standardiser	Sensibiliser	Monter
Réhabiliter	Tester	Simplifier	Soulever
Répondre	Vulgariser	Standardiser	Rebâtir
Représenter	<b>Les verbes d'aptitudes techniques</b>	Surveiller	Régler
Sauver		Tester	

## Guide

# PEOPLE DEVELOPMENT REVIEW (P.D.R)

Remplacer

Réparer

Trier

Vérifier

Rénover

Transformer

Vaporiser