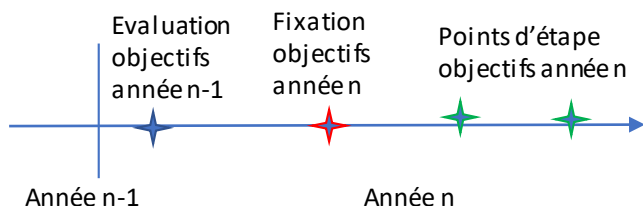


**De quoi parle-t'on ?**

Le management de la performance à AXA France se décompose en 3 phases qui sont l'entretien de fixation des objectifs, les points d'étape et l'entretien d'évaluation.



## 1 POURQUOI FAIRE CES ENTRETIENS ?

### Pour le salarié :

- échanger avec son manager sur l'année écoulée, les missions confiées, la réalisation de ses objectifs, les conflits ou difficultés rencontrées, les moyens nécessaires, la formation ...
- parler de ses souhaits en matière de formation et d'évolution, d'activités, ...
- exprimer ses souhaits en termes de promotions, augmentations, ...

### Pour le manager :

- fixer les objectifs individuels ou collectifs en associant les moyens nécessaires à leurs atteintes,
- échanger en cours d'année pour réajuster ou réactualiser les objectifs et moyens,
- évaluer la performance annuelle,
- mesurer les compétences acquises et à acquérir pour tenir le poste et les objectifs,
- coordonner et piloter les objectifs de l'équipe,
- apprécier les évolutions et augmentations potentielles des membres de l'équipe ...

Les objectifs fixés doivent comprendre 4 objectifs métier et 1 ou 2 compétences relationnelle (CPR) : 1 pour les classes jusqu'à 6 et 2 pour les classes 7.

Il existe sur certains métiers des CPR d'équipes imposées à un salarié : collaborer à l'augmentation du chiffre d'affaire, délivrer, ....

Sollicitez l'UDPA, nos experts peuvent vous conseiller pour la préparation et la formalisation des entretiens.

## 2 CE QUE L'UDPA ME CONSEILLE

**Il est essentiel de préparer vos entretiens** en vous posant un certain nombre de questions.

### Entretien de fixation des objectifs :

- préparer votre entretien à l'avance si possible, sans attendre de recevoir la convocation,
- rechercher votre fiche métier (LQI). Il existe aussi les fiches fonctions (LQI), qui donnent une description détaillée de la fonction qui est inscrite sur votre fiche de paye (dans le cas de la DSI, la fiche de rôle se substitue bien qu'elle ne soit pas institutionnelle),
- regarder les compétences techniques nécessaires ainsi que les CPR prioritaires,

### Pendant l'entretien de fixation des objectifs :

- la ou les CPR choisies doivent être détaillées, pour expliquer comment vous y participez,
- des indicateurs de réussite doivent être définis pour chaque objectif et l'UDPA vous conseille de les formaliser. Ils doivent être SMART (\*\*),
- l'UDPA vous conseille aussi de formaliser les moyens nécessaires : formations, tuteurs, interlocuteurs ...

### En cours d'année :

- si vous constatez un changement dans l'activité, des tâches non prévues qui s'ajoutent... il peut être nécessaire de réactualiser vos objectifs. L'UDPA vous conseille de le formaliser et de demander à votre manager un point d'étape, si celui-ci n'est pas déjà prévu,
- pour l'UDPA, une bonne pratique peut être de faire à titre personnel une revue mensuelle de vos objectifs et de vos réalisations, pour voir où vous en êtes, si vous avez reçu les moyens demandés, si des points sont en attente, ce qui vous permettra de relancer, de garder une trace de vos actions et permettra de préparer l'entretien d'évaluation de fin d'année,

### L'entretien d'évaluation :

- pour l'UDPA, il faut exiger que l'appréciation de la ou les CPR soit formalisée dans la zone de commentaire de l'entretien,
- il faut aussi préciser dans cette zone si les moyens d'atteindre les objectifs ont été mis à dispositions ou non,
- les indicateurs préalablement définis qui justifient l'atteinte ou non pour chaque objectif doivent être alimentés pour chaque objectif,
- c'est aussi dans cette zone commentaire que l'on pourra préciser si des tâches ont été ajoutées en cours d'années,
- l'UDPA vous déconseille de signer immédiatement votre évaluation : prenez le temps d'ajouter un commentaire si nécessaire, et de nous consulter si besoin.

### 3 L'ANALYSE DE L'UDPA

2020

L'UDPA vous conseille de veiller à que tout soit bien cadré et factuel lors de la fixation pour que l'échange soit plus aisé.

Plus les éléments seront formalisés, moins vous vous exposez à des surprises et plus vous aurez des possibilités de recours.

Faites particulièrement attention à tout objectif chiffré, il faut connaître le point de départ, la méthode de mesure ...

L'UDPA rappelle que la fixation des objectifs et leur évaluation doivent obligatoirement tenir compte du temps réellement travaillé et être adaptées en fonction. Cela concerne par exemple les représentants du personnel, qui bénéficient d'heures de délégation pour réaliser leurs activités d'élus. Sont concernés aussi les temps partiels, ou les salariés ayant eu des arrêts maladies.

L'UDPA rappelle, que l'on soit manager ou membre d'équipe, de ne pas attendre l'entretien de fin d'année

pour se dire les choses : **c'est trop tard !**

L'UDPA estime que l'évaluation de la performance nécessite un certain courage managérial, pour que tous arrivent à l'entretien avec le même niveau d'information. Le manager doit être soutenu par sa hiérarchie, mais comme le salarié, il peut prendre conseil avant, pendant et après ces entretiens auprès des élus UDPA.

Pour l'UDPA, c'est une bonne pratique que le manager présente en début d'entretien de fixation d'objectifs le contexte AXA de l'année à venir, les enjeux de la direction, pour que chacun puisse se positionner dans ce contexte et comprendre les attendus.

Une autre bonne pratique est que les rendez vous d'entretien soient fixés au moins 15 jours avant et que le salarié ait connaissance des objectifs en avance pour qu'il puisse se préparer. C'est une recommandation de la direction rarement respectée.

**Une question, un désaccord : ayez le réflexe de formaliser dans la zone commentaire.**

**L'UDPA reste votre conseil attentif n'hésitez pas à nous consulter avant de signer**

**\*\* Un objectif SMART doit être :**

**Spécifique :** la formulation doit être claire et ne pas laisser place à l'interprétation pour être compréhensible par tous ;

**Mesurable :** on détermine des indicateurs chiffrés pour mesurer la réalisation de l'objectif ;

**Atteignable :** on fixe des objectifs ambitieux mais atteignables ;

**Réaliste :** l'objectif est réalisable avec les ressources et les compétences disponibles ;

**Temporellement définis :** un objectif sans délai de réalisation peut être repoussé sans cesse, d'où l'importance de mettre une date butoir.



**Bon à savoir :** Le taux d'atteinte qui est donné en fin d'entretien n'est pas le résultat d'une négociation, mais le résultat de la politique de fixation des taux d'atteinte d'une direction.

Des ressources sont à disposition dans l'espace intranet RH/développement et formation : [article KB0131642](#)

## VOS ÉLUS UDPA RÉPONDENT À VOS QUESTIONS. Pourquoi ne pas nous contacter et nous rejoindre!

Hassan AKID	51 99 54	Bruno GAY	51 98 22	Nathalie PACITTI-DIAZ	57 52 02
Gilles BARY	54 48 02	Sylvaine HARDY	07 80 97 65 88	Jean-Marc PAGAU	52 87 81
Christophe BEZAULT	54 14 23	Jean François HERBERT	01 30 82 87 10	René-Hubert PURSEIGLE	54 14 96
François BLANCHECOTTE	06 19 11 87 43	Yassine KHESSOUMA	58 96 82	Françoise SALA	58 46 33
Xavier BOULLY	06 40 46 29 16	Anne Charlotte LAUMONIER	06 07 56 95 64	Giulia SCHUMACHER	06 76 71 38 06
Yves BRETEL	56 05 45	Yann LE BELLER	06 72 47 06 38	Moussa TOURE	51 17 32
Pierre CLERC	56 05 15	Dominique LE GALL	06 21 44 39 36	Jean Pierre VASSARD	52 72 29
Michel COLIN	01 47 74 02 19	Marie Laure MARCHAND	06 88 53 25 47	<b>Pourquoi pas vous ?</b>	
Patricia DUMAS	51 06 92	Corinne MARZOLF	57 52 76		
Sophie DUMAS	52 87 35	Katy NATIVEL	02 62 30 83 39		