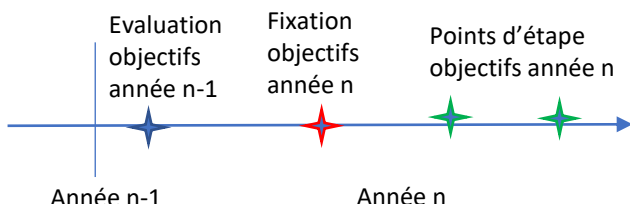


De quoi parle-t-on ?

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 et formaliser avec son manager sur l'année écoulée, les missions et objectifs confiés, leur réalisation, les conflits ou difficultés rencontrées, les moyens nécessaires alloués ou pas, la formation, les irritants, la charge de travail ...
- évoquer les souhaits de progression, de formation, de parcours professionnel ...
- exprimer ses souhaits en termes de promotions, augmentations, rattrapage salarial (égalité H/F) ...

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 relationnelles (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,

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, sans attendre la convocation,
- rechercher votre fiche métier (ICI). Il existe aussi les fiches Fonction (ICI), qui donnent une description détaillée de la fonction 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, évaluez votre niveau !

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 conseille aussi de formaliser les moyens nécessaires : formations, tuteurs, interlocuteurs, mais aussi le temps nécessaire...

En cours d'année :

- si changement dans l'activité, des tâches non prévues qui s'ajoutent... il peut être nécessaire de réactualiser vos objectifs. L'UDPA conseille de demander à votre manager un point d'étape, si celui-ci n'est pas déjà prévu,
- pour l'UDPA, une bonne pratique est 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 trace de vos actions et 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. Elle vaut 20% de la note globale,
- 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'année,
- pour 2021, une nouvelle zone sera ajoutée pour synthétiser les échanges **obligatoires** relatifs à l'organisation, la charge de travail et l'articulation vie privée/vie professionnelle,
- l'UDPA vous déconseille de signer immédiatement votre évaluation : prenez le temps d'ajouter un commentaire si nécessaire, et de nous consulter si besoin.

L'UDPA à votre service, n'hésitez plus à nous contacter service.udpa@axa.fr



3 L'ANALYSE DE L'UDPA

2022

L'UDPA vous conseille de veiller à ce 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 partiel, 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 tout 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 : formulation claire et ne laissant pas place à l'interprétation,
Mesurable : indicateurs chiffrés définis pour mesurer la réalisation de l'objectif,
Atteignable : objectifs ambitieux mais faisables,
Réaliste : l'objectif réalisable avec les ressources et les compétences allouées,
Temporellement définis : un objectif sans délai de réalisation peut être repoussé sans cesse, nécessité de date butoir.



Patrick Cohen a annoncé lors du Webcast du 29 novembre une revue des grilles d'évaluation.

L'objectif est de fixer le taux d'atteinte pour une performance « réussie » entre 85 % et 104 % (actuellement entre 81 % et 90 %). L'UDPA s'interroge de savoir si le budget sera aussi adapté et quelles consignes seront données au management pour tenir dans des enveloppes contraintes ...

VOS ÉLUS UDPA RÉPONDENT À VOS QUESTIONS.

Pourquoi ne pas nous contacter et nous rejoindre!

Hassan AKID	51 99 54	Sylvaine HARDY	07 80 97 65 88	Françoise SALA	58 46 33
Gilles BARY	54 48 02	Yassine KHESSOUMA	58 96 82	Giulia SCHUMACHER	06 76 71 38 06
François BLANCHECOTTE	06 19 11 87 43	Anne-Charlotte LAUMONIER	06 07 56 95 64	Moussa TOURE	51 17 32
Xavier BOULLY	06 40 46 29 16	Dominique LE GALL	06 21 44 39 36	Jean-Pierre VASSARD	52 72 29
Yves BRETEL	56 05 45	Marie-Laure MARCHAND	06 88 53 25 47	Pourquoi pas vous ?	
Pierre CLERC	06 98 53 73 00	Corinne MARZOLF	57 52 76		
Michel COLIN	01 47 74 02 19	Katy NATIVEL	02 62 30 83 39		
Patricia DUMAS	51 06 92	Nathalie PACITTI-DIAZ	57 52 02		
Sophie DUMAS	52 87 35	Jean-Marc PAGAU	52 87 81		