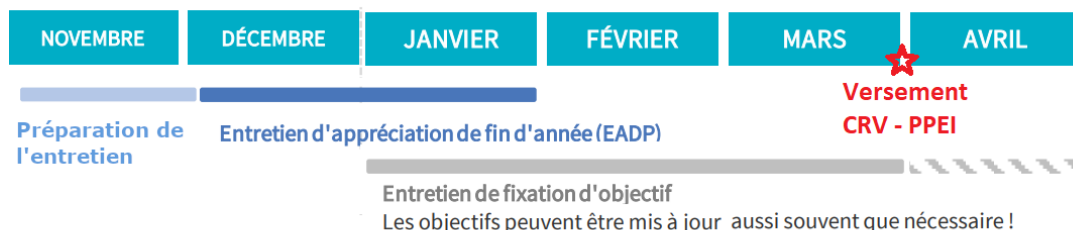


Le management de la performance : zoom sur la fixation des objectifs

2023

L'entretien d'évaluation est une étape du management de la performance (nom donné à AXA au processus de fixation des objectifs puis de leur évaluation).

Le calendrier des étapes du management de la performance prévoit des entretiens d'évaluation concentrés sur les mois de décembre / janvier pour permettre un versement des Compléments de Rémunération Variable /Prime de Progrès d'Equipe Individuelle en mars.



1 POURQUOI FAIRE CES ENTRETIENS ?

Pour le salarié :

- échanger et formaliser avec son manager pour l'année à venir, sur les missions et objectifs confiés, les moyens alloués, la formation nécessaire...
- 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,
- 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 LES CONSEILS DE L'UDPA

Avant l'entretien de fixation des objectifs :

- préparez votre entretien à l'avance, sans attendre la convocation,
- recherchez votre fiche métier, et demandez votre fiche fonction si besoin, 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),
- regardez les compétences techniques nécessaires ainsi que les CPR prioritaires, évaluez votre niveau, l'**UDPA** peut vous aider !

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 pour réaliser ces formations sur le temps de travail...**



Le management de la performance : zoom sur la fixation des objectifs

3 L'ANALYSE DE L'UDPA

L'UDPA vous conseille de veiller à la formalisation de l'entretien. Plus les éléments seront formalisés, moins vous vous exposerez 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 doit obligatoirement tenir compte du temps réellement travaillé et être adapté en fonction.

Sont concernés par exemple les temps partiels, les élus du personnel ayant des heures de délégation ou les salariés ayant des aménagements d'heure pour maladie.

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 l'entretien ou après l'entretien et surtout avant de signer.

** Un objectif SMART signifie :

Spécifique : formulation claire et ne laissant pas de 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.

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.

Et n'oubliez pas, les objectifs doivent être **Réalistes**, c'est-à-dire aussi **compatibles avec l'équilibre vie privée/ vie professionnelle** ...

L'UDPA rappelle de ne pas attendre l'entretien de fin d'année pour se dire les choses : **cela sera trop tard !**

Lors d'un 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.

VOS ÉLUS UDPA RÉPONDENT À VOS QUESTIONS.

Nanterre-Opéra	Nathalie PACITTI-DIAZ	Marly	Pessac
Gilles BARY	Gwenaële REGNIER	Sophie DUMAS	Patricia DUMAS
François BLANCHECOTTE	Nadia ROUSSEAU	VDF	Yvane RYCKEBUSCH
Yves BRETEL	Giulia SCHUMACHER	Sarah KANDIL	Marseille-Nimes
Guillaume CAUVIN	Wasquehal	Yassine KHESSOUMA	Hassan AKID
Pierre CLERC	Benoit FONTAINE	Inès MAHDJOUR	Michel FAGET
Michel COLIN	Dijon-Strasbourg-Nancy	La Réunion	Eric FOULHAC
Bruno COURREGÉ	Xavier BOULLY	Katy NATIVEL	Dominique LE GALL
Alexandra FIRMANO	Lyon	Nantes-Angers-Isneauville	Balma
Sylvaine HARDY	Murielle PHAURE	Magalie IMBAULT	Fernando JORGE
Marie-Laure MARCHAND	Elsa MICHALET	Emily LAMBERT	Frederic RETY
Corinne MARZOLF	Christophe RADA	Anne-Charlotte LAUMONIER B.	