

Les guides pratiques

du Développement Professionnel

Entretien annuel d'activité

ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITÉ
ET SYSTÈME D'ÉVALUATION



juillet 2012

THALES
Management and Change
Together
Events Growth
Technology Passports
Learning Solutions Networking
Welcome Innovation
Project Management
Design Thinking

Table des

TABLE DES MATIÈRES

MATIÈRES

4	INTRODUCTION
5	LES FINALITÉS DU SYSTÈME D'ÉVALUATION
8	RÈGLES ET PRINCIPES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION
11	L'ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITÉ : RAPPEL DES PRINCIPES ET DES BONNES PRATIQUES
14	LE NIVEAU D'ÉVALUATION : PRINCIPES ET BONNES PRATIQUES
21	QUESTIONS / RÉPONSES

Introduction

INTRODUCTION



L'entretien annuel d'activité est l'un des deux temps forts de Thales Together. Il s'agit, pour le manager comme pour son collaborateur, de consacrer un moment privilégié à une analyse commune sur les actions passées, d'envisager les objectifs à fixer pour l'année à venir et d'évoquer l'organisation et la charge de travail. C'est aussi un entretien dont le but est de définir, de la manière la plus précise possible, des axes d'amélioration.

L'objectif de ce guide pratique est double :

- > d'une part rappeler les règles et bonnes pratiques de l'entretien lui-même :
comment il se prépare, comment il se mène,
comment il se conclut et quelles en sont les suites
- > d'autre part, décrire le système d'évaluation,
qui permet de renforcer la dimension qualitative
et l'utilité de l'entretien pour le salarié,
et d'en faire un levier de développement professionnel durable

1. LES FINALITÉS DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

- > L'enquête menée sur Thales Together en mai 2009 auprès de 1600 managers dans les principaux pays du Groupe (France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne, États-Unis, Australie, Pays-bas, Chine, Inde, Émirats...) a mis en lumière :
 - > Une perte de sens des différents niveaux d'évaluation, quand, par exemple, plus de 70% des salariés sont évalués « conformes aux attentes »
 - > Un risque de démotivation des salariés évalués en deçà du niveau « au-dessus des attentes »
 - > Une volonté des managers d'avoir à leur disposition un système plus opérationnel et plus tourné vers le développement.
- > Le système actuel permet de retrouver la philosophie initiale de Thales Together qui avait été un peu parfois occultée: il s'agit donc de rééquilibrer l'évaluation en considérant la tenue globale du poste, et pas seulement l'atteinte des objectifs de l'année précédente. Cette approche permet d'évaluer un collaborateur non pas uniquement sur les résultats de l'année passée, mais bien sur la répétition de ces bons résultats à moyen et long terme. Cet horizon de temps est ainsi cohérent avec les cycles des marchés et des programmes de Thales.
- > Par ailleurs, l'autre grande finalité de ce système d'évaluation est de mettre l'accent sur la contribution au fonctionnement d'une équipe, et non plus seulement la dimension individuelle de la performance.
- > Cette approche rétablit le lien entre le développement professionnel à long terme qui est l'objet de l'entretien de développement professionnel et l'amélioration durable des résultats dans un poste donné, qui est l'objet de l'entretien annuel d'activité. Il s'applique à l'ensemble des salariés de Thales.
- > Elle permet également de rendre plus objectif et factuel le processus d'évaluation.

RAPPEL: LES PHASES DU PROCESS D'ÉVALUATION

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITÉ EST LE TEMPS FORT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION. CEPENDANT, IL S'INSCRIT DANS UNE SUCCESSION D'ÉTAPES QUI LUI SONT INDISSOCIABLES :

- > ainsi, chaque manager doit, avant sa campagne d'entretiens, avoir défini des objectifs individuels et d'équipe
- > l'entretien est précédé par une préparation de la part des deux acteurs; il est notamment essentiel que le collaborateur se livre à une auto-évaluation avant l'entretien, car la capacité à analyser soi-même ses pratiques et ses résultats est une condition essentielle du développement
- > la phase d'évaluation proprement dite est la résultante de l'entretien: il s'agit pour le manager, après que l'ensemble des entretiens de son équipe sont réalisés, de formaliser son feed-back à la fois par une synthèse qualitative de quelques lignes, mais aussi par un niveau, qui traduit cette synthèse.

Objectifs d'équipe

*L'élaboration des objectifs
peut être l'occasion
d'une réflexion d'équipe*



Objectifs individuels

*Ils sont connus et partagés
au sein de l'équipe*



Auto-évaluation

*C'est l'occasion de faire
un bilan sur soi*



**Entretien annuel
d'activité**

*Il commence
par une auto-évaluation.
L'évaluation détaillée est l'occasion
d'indiquer des axes d'amélioration*



**Développement
professionnel
dans le poste**



**Évaluation
et rémunération**

2- RÈGLES ET PRINCIPES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION



REVENIR AUX SOURCES DE THALES TOGETHER : LES 3 DIMENSIONS-CLÉS

L'objectif de l'entretien annuel d'activité est d'instaurer entre le manager et son collaborateur un dialogue adulte, tourné vers l'amélioration durable des pratiques professionnelles, des comportements et des résultats. Pour rendre ce dialogue plus riche, le système d'évaluation distingue de façon explicite trois dimensions-clés à aborder dans cet entretien :

- > le savoir-faire métier
- > l'impact et la contribution
- > les comportements

Cette distinction permet, aussi bien dans la phase de préparation, qui est essentielle pour les deux acteurs, que dans la phase d'entretien elle-même, ou dans la phase d'évaluation proprement dite, de se livrer à une analyse fine des pratiques et des résultats. Cette analyse fine permet au collaborateur de savoir précisément sur quel thème s'améliorer.

LES 3 DIMENSIONS-CLÉS SE DÉFINISSENT DE LA MANIÈRE SUIVANTE:

Le Savoir-Faire Métier	Ensemble des connaissances et des techniques indispensables à la tenue d'un poste	Il est évalué en référence aux	Responsabilités permanentes du poste
L'Impact et la contribution	Ensemble des résultats quantitatifs et qualitatifs observables sur l'année écoulée	Ils sont évalués en référence aux	Objectifs annuels d'équipe et individuels
Les Comportements professionnels et le travail d'équipe	Ensemble des comportements observés dans l'année qui concourent à une meilleure coopération dans l'équipe et avec les autres équipes, une plus grande transparence, un plus grand respect des individus	Ils sont évalués en référence aux	Valeurs du groupe

UN EXEMPLE : ÉVALUER UN PROGRAMME MANAGER

AINSI, LA TRADUCTION DE CES TROIS DIMENSIONS-CLÉS POUR UN PROGRAMME MANAGER POURRAIT SE TRADUIRE DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

Le Savoir-Faire Métier	Maîtrise des outils du programme management (Primavera,...) et des techniques du métier : pilotage d'un programme: planification et organisation du programme, mesure et analyse des indicateurs, gestion des risques, prise de décision), reporting et capacité de capitalisation, capacité de négociation	est évalué en référence aux	Responsabilités permanentes du poste
L'Impact et la contribution	Tenue des engagements du programme Partage des best practices avec les autres programmes managers Capacité à développer les WPM	sont évalués en référence aux	Objectifs annuels d'équipe et individuels
Les Comportements professionnels et le travail d'équipe	Transparence, capacité à prendre des décisions acceptées par tous, capacité d'influence sur ses collatéraux, sens des responsabilités, autonomie	sont évalués en référence aux	Valeurs du groupe

3. L'ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITÉ : RAPPEL DES PRINCIPES ET DES BONNES PRATIQUES

L'Entretien Annuel d'Activité est un moment de feedback important dans l'année. Il permet de faire un point formel sur les activités des douze mois écoulés.

L'EAA doit permettre au collaborateur d'avoir une claire vision de ce que pense son manager sur la tenue de son poste, sur son comportement professionnel et une évaluation claire des résultats qu'il a atteint.

L'EAA est également un entretien au cours duquel sont évoquées l'organisation et la charge de travail des cadres en forfait annuel en jours et l'amplitude de leurs journées d'activité (France).

C'est un moment d'écoute mutuelle privilégié. Cependant, rien de ce qui est dit pendant cet entretien ne peut être une surprise pour le collaborateur. Les difficultés éventuelles comme les succès doivent être exprimés et analysés tout au long de l'année.

L'échange qui se fait pendant cet entretien doit se dérouler dans une attitude, une posture, d'adulte à adulte (voir le guide « feedback »).

L'écoute est l'élément essentiel de l'entretien ; cependant, c'est aussi le moment où l'on dit ce qui va et aussi ce qui va moins bien. Pour cela, il s'agit d'y mettre les formes en étant factuel et sans jugement : ce sont les faits, les résultats, le comportement, qui sont évalués pas la personne-même.

L'EAA doit être connecté avec l'EDP : c'est-à-dire que l'entretien annuel doit prendre en compte la façon dont la personne évolue dans son poste. C'est le moment où toutes les aides doivent être apportées pour que la personne soit mise en situation de réussir dans la pleine tenue de son poste. Cela peut aussi être un moment où s'amorce la discussion sur le développement professionnel en préparation de l'EDP.

IL NE S'AGIT PAS ICI DE REVENIR EN DÉTAIL SUR LA CONDUITE D'UN ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITÉ, MAIS D'EN RAPPELER LES PRINCIPALES ÉTAPES, ET LES BONNES PRATIQUES À OBSERVER À CHAQUE ÉTAPE, EN LIEN NOTAMMENT AVEC LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION.

- > **Prendre le rendez-vous** à l'avance, afin de se laisser le temps de la préparation
- > **Prévoir du temps** (une heure au minimum) et un bureau fermé
- > **Recueillir les évaluations des années précédentes et celles des autres managers** : il est à noter que les deux systèmes vont co-exister pendant quelque temps. Il s'agit alors bien d'expliquer au collaborateur les principes du nouveau système, et notamment de souligner, lors de la phase de préparation de l'entretien, le retour à l'esprit d'origine de Thales Together, à savoir la prise en compte des trois dimensions-clés et l'accent mis sur l'amélioration durable
- > **Demander au collaborateur de préparer son entretien** : là aussi, il s'agit de lui donner les nouvelles règles du jeu, à savoir l'analyse de l'activité de l'année écoulée non plus seulement sous l'angle des résultats, mais aussi des savoir-faire métier et des comportements. Pour la première année, l'entretien doit être une occasion de clarifier ou ré-établir l'attente du manager par rapport aux membres de son équipe sur chacune des trois dimensions, afin d'assurer une bonne transition entre les deux systèmes
- > **Accueillir le collaborateur et lui rappeler l'objectif de l'entretien** (voir plus haut)
- > **Écouter d'abord l'auto-appréciation du collaborateur** : ceci est à la fois une marque de respect pour son point de vue, mais aussi la manière pour lui/ elle de véritablement accroître sa capacité d'auto-analyse, première étape indispensable au développement. Évidemment, l'auto-appréciation doit porter sur les trois dimensions, être fondée autant que possible sur des faits et des expériences observables, et porter aussi bien sur les réussites que sur les difficultés, voire les échecs de l'année écoulée.

- > **Faire au collaborateur un feed-back sur les trois critères** : les règles (être factuel, porter sur les trois dimensions) sont les mêmes que pour l'auto-évaluation. Deux points essentiels sont à noter dans cette phase de feed-back:
 - > **Même si le manager est du même avis que son collaborateur** sur certains points, il doit quand même l'exprimer clairement, au risque de la redite: en effet, ce qui est important pour le collaborateur à ce moment-là, outre le fond du message, c'est de s'entendre dire les choses, qui ont ainsi un impact / un ancrage plus fort, que ce soit sur des points positifs ou non.
 - > **Les différences de vue entre le manager et le collaborateur sont le meilleur levier d'amélioration** : en effet, elles donnent l'occasion au manager de préciser ses attentes, et d'indiquer à son collaborateur des axes d'amélioration. Par exemple, si un collaborateur pense sincèrement adopter un bon comportement en équipe et que le manager pense que cela n'est pas le cas, ce dernier peut alors, en s'appuyant sur des faits, des événements, et en décrivant précisément les comportements qu'il aurait fallu adopter dans ces cas-là, aider véritablement son collaborateur à se développer.
- > **Écouter son collaborateur** : il ne s'agit pas là d'un « droit de réponse », mais bien l'occasion pour le manager de s'assurer que ses messages sont bien passés, et que son collaborateur a compris quels étaient les moyens concrets de s'améliorer.
- > **Fixer/ rappeler les objectifs pour l'année suivante** : cette phase doit évidemment avoir été préparée par le manager en amont (voir pages précédentes : les phases du processus d'évaluation), mais découler également du déroulé de l'entretien et des axes d'amélioration identifiés sur chacune des trois dimensions. Il est à noter que cette phase de l'entretien est unilatéral : en effet, un des rôles du manager, et l'une de ses responsabilités, est de fixer des objectifs. Même si le collaborateur a le droit de demander des précisions ou de faire des suggestions à ce stade, il relève évidemment bien de la seule responsabilité du manager de définir les objectifs pour ses collaborateurs. Cette phase est également l'occasion pour le manager de rappeler les objectifs d'équipe.
- > Annoncer la possibilité d'un **suivi à mi-année**
- > **Conclure l'entretien**, en annonçant notamment que le collaborateur recevra un retour formel, notamment sous forme d'une évaluation synthétique (voir paragraphe suivant).

4 -LE NIVEAU D'ÉVALUATION : PRINCIPES ET BONNES PRATIQUES

A la suite de l'entretien, le rôle du manager est de fournir à son collaborateur une synthèse et une évaluation.

La synthèse est consiste en quelques lignes qui formalisent le feed-back du manager et les points forts des réflexions qu'il a pu livrer à son collaborateur pendant l'entretien d'activité. Cette synthèse ne diffère pas de ce qui a toujours été requis par Thales Together.

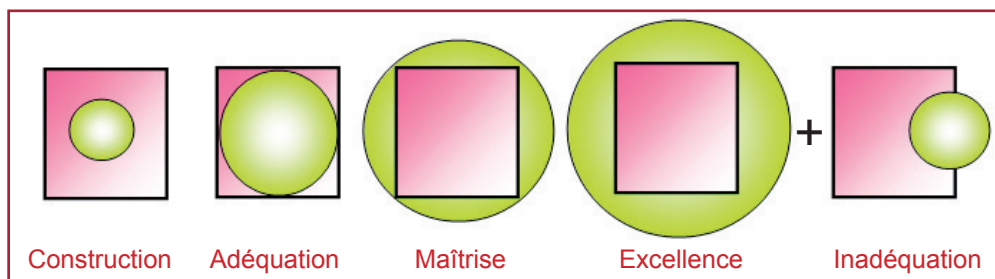
Par ailleurs, la responsabilité du manager est de définir, pour chacune des trois dimensions du poste, un niveau d'évaluation.

Les niveaux d'évaluation traduisent la progression du collaborateur dans son métier et par conséquent son niveau de maîtrise du poste, et sont les suivants :

- > **construction** : le collaborateur est nouveau dans son poste
- > **adéquation** : le collaborateur a acquis les bases de son métier, et les consolide
- > **maîtrise** : le collaborateur est devenu un professionnel maîtrisant toutes les principales dimensions de son métier
- > **excellence** : le collaborateur démontre un niveau de maîtrise de son métier exceptionnel

Une cinquième catégorie vient s'ajouter aux précédentes, **l'inadéquation**. Cette catégorie traduit le trop grand écart qu'il peut y avoir entre un collaborateur et son poste, qui ne pourra être comblé quelle que soit la durée dans le poste.

SCHÉMATIQUEMENT, VOICI COMMENT PEUVENT ÊTRE
REPRÉSENTÉS CES 4 (+1) NIVEAUX :



■ : le poste

● : la personne

Le niveau de maîtrise du poste est déterminé par l'analyse des 3 dimensions-clés. Ainsi, chaque niveau peut se décliner de manière précise sur chacune des 3 dimensions selon le modèle suivant:

4 NIVEAUX	3 DIMENSIONS-CLÉS		
	Savoir-faire métier	Impact et contribution	Comportements professionnels et travail en équipe*
Construction <i>Se développe dans le rôle</i>	• Acquisition de nouveaux savoir-faire métier avec le soutien actif du manager	• Impact des actions personnelles perceptible dans certains domaines • Des efforts appropriés ont été faits pour se familiariser avec le nouveau poste et s'intégrer dans l'équipe. Des premiers résultats sont visibles	• Mise en œuvre des comportements appropriés au poste • Posture proactive d'écoute de l'environnement et d'adaptation
Adéquation <i>Adapté aux principales exigences du poste</i>	• Aisance dans l'exercice des missions principales du poste • Crédibilité opérationnelle avérée et reconnue • Recherche d'amélioration continue des savoir-faire métier	• Impact des actions personnelles avéré et reconnu • Les principaux objectifs individuels sont atteints • La contribution à l'atteinte des objectifs d'équipe est significative	• Comportement en ligne avec les valeurs • Équiper reconnu
Maîtrise <i>Hautement compétent et totalement opérationnel</i>	• Maîtrise de toutes les dimensions permanentes du poste • Résultats correspondant aux attentes, de façon régulière et constante • Autonomie dans l'exercice des responsabilités; information du manager à bon escient	• Impact personnel déterminant • Tous les objectifs individuels sont atteints et certains sont dépassés • La contribution aux objectifs d'équipe est déterminante	• Comportement au quotidien en ligne avec chaque valeur • Coopération fluide avec tous les membres de l'équipe
Excellence <i>Exemplaire dans son poste, valeur ajoutée au-delà des attentes</i>	• Maîtrise du poste reconnue avec une crédibilité très forte et capacité d'introduire des innovations significatives • Délégation de responsabilité impliquant une très grande autonomie • Personne référente auprès de ses pairs (expert)	• Action personnelle critique dans l'activité • Les objectifs individuels sont dépassés et ces résultats rendent critique la contribution de l'individu au succès de l'équipe	• Comportement exemplaire: modèle de coopération et de transparence

* en fonction de la nature des responsabilités

4 -LE NIVEAU D'ÉVALUATION : PRINCIPES ET BONNES PRATIQUES

- > **Une personne évolue d'un niveau à un autre du fait d'une maîtrise accrue du poste**, le niveau requis étant atteint dans chacune des trois dimensions (professionnalisme, impact, comportement). Ainsi, si un commercial débutant a réalisé une performance de vente exceptionnelle, il ne sera pas pour autant évalué au niveau supérieur (adéquation). Son manager devra lui expliquer que, pour atteindre ce niveau, il devra continuer à renforcer son savoir-faire métier (technique de vente, négociation, organisation personnelle...) et éventuellement ses comportements, de manière à pouvoir répéter ses performances commerciales dans la durée.
- > **Le niveau d'exigence sur chacune des trois dimensions-clés est évidemment fonction de la nature du poste occupé**: ainsi, en matière de comportements, on attendra d'un commercial qu'il ait le bon comportement vis-à-vis avant tout de ses clients. Un Programme Manager, lui, sera évalué principalement en fonction des comportements qu'il mettra en œuvre dans son équipe et de la qualité des relations internes (transverses ou vers son management).
- > La première année dans un poste est évaluée en «**construction**» ; si la mobilité est un mouvement latéral ne s'accompagnant pas d'une promotion (même famille et même niveau de responsabilité), le niveau «**adéquation**» est possible.
- > **Le niveau « Maîtrise »** a vocation à être démontré dans la durée, la cible partagée du collaborateur et du manager pouvant être d'aboutir à terme au niveau d'excellence, sans pour autant qu'il s'agisse là d'une cible systématique. Ainsi, chaque collaborateur **n'atteindra pas forcément dans un poste le niveau « Excellence »**.
- > La première année dans un poste est évaluée en «**construction**» ; si la mobilité est un mouvement latéral ne s'accompagnant pas d'une promotion (même famille et même niveau de responsabilité), le niveau «**adéquation**» est possible.

Il appartient au manager de définir le niveau d'évaluation synthétique, en gardant à l'esprit quelques règles simples :

- > Si l'évaluation sur les 3 dimensions est la même (ex : adéquation sur les 3 dimensions du poste), alors l'évaluation finale est évidente (dans l'exemple: adéquation)
- > Si, sur les 3 dimensions, deux sont évaluées au même niveau (ex : **adéquation/ maîtrise/maîtrise**), l'évaluation synthétique correspondra à ce niveau (dans l'exemple : maîtrise)
- > S'il y a trop d'écart entre les 3 dimensions (ex : **construction/ excellence/ construction**), cette situation doit amener le manager à réexaminer son appréciation avec son RH, et à définir avec lui l'évaluation synthétique la plus pertinente.
- > Enfin, si les trois évaluations n'induisent pas une évaluation synthétique évidente (ex : **construction/ adéquation/ maîtrise; ou construction/adéquation/ excellence; ou maîtrise/adéquation/construction**), alors il revient au manager de définir lui-même l'évaluation synthétique la plus juste au regard des autres membres de l'équipe, selon ce qui lui semble le plus pertinent. Il/elle devrait dans ce cas également faire appel à son RH.

- > Il est important de noter, **plus on avance dans les niveaux de responsabilité, plus l'équilibre des trois dimensions est essentielle** pour déterminer le niveau d'évaluation. Trois erreurs « classiques » doivent être ainsi évitées:
 - > Se concentrer, pour les postes à responsabilité importante, sur une ou deux des trois dimensions (a priori l'impact et la contribution et/ou le savoir-faire métier) et négliger de prendre en compte la dimension des comportements, par exemple. Au contraire, il est à noter que plus la responsabilité d'un individu est élevée, plus les exigences que l'entreprise a vis-à-vis de lui, sur l'ensemble des dimensions de son poste, sont élevées. Le rôle des RH est alors clé pour aider les managers à la fois à appliquer la méthode avec rigueur, et à avoir confiance dans leur jugement et la qualité de leur feed-back.
 - > Pré-supposer qu'un certain type de poste donne un accès quasi-automatique à un niveau d'évaluation, en pensant par exemple « qu'un expert est forcément en maîtrise de son poste ». Il s'agira alors, pour chacun des postes de son équipe, de définir ce qui est attendu pour chacune des dimensions-clés.
 - > Pré-supposer que l'ancienneté dans un poste donne, là aussi, un accès automatique à un niveau d'évaluation. Il est même possible (voir plus loin) qu'un collaborateur recule d'un niveau, même après quelques années de maîtrise dans un poste, par exemple.
- > **L'atteinte du niveau « Excellence »** en trois ou quatre ans à partir de l'arrivée dans le poste sera considérée comme le signe d'une capacité à évoluer vers un niveau de responsabilité supérieur.
- > L'attribution au terme d'une année d'activité du niveau de maturité supérieur implique que le collaborateur **ait satisfait aux exigences correspondant à chacune des trois dimensions clés**.
- > **Il n'y pas de distribution forcée**. Les évolutions se répartissent naturellement dans les 4 niveaux. Ainsi, le niveau « maîtrise » est le niveau cible pour tous collaborateurs, le niveau excellence étant une exception d'une part, et n'étant pas une condition nécessaire pour une évolution professionnelle. En revanche, le niveau « maîtrise » est une condition de mobilité professionnelle.

- > **Une progression trop lente d'un niveau à un autre** (ou un recul au niveau « adéquation » ou « construction ») entraîne la définition d'un plan d'action. L'appréciation du rythme de progression est une notion variable selon la nature du poste. Ainsi, pour certains postes d'expertise par exemple, la phase de adéquation peut se révéler plus longue que pour d'autres postes (cela peut prendre 2, 3 ou 4 ans). Il appartient au manager, compte tenu de son expérience, et du contexte de son équipe, d'apprécier la durée pertinente d'un niveau d'évaluation, de manière à assurer une cohérence interne dans son équipe, mais également, de manière plus large, au niveau de la famille professionnelle concernée, voire de la Division ou du Groupe. Le rôle des RH est ici essentiel, puisqu'il s'agit de contribuer à construire une échelle de progression cohérente entre les niveaux, en fonction des postes de Thales.
- > Une progression rapide entre les niveaux est possible, **mais doit rester l'exception**, dans la mesure où le nouveau système d'évaluation consiste précisément à assurer que les résultats, comportements et pratiques métier sont démontrés dans la durée. Chaque cas sera donc examiné spécifiquement, avec la participation active des RH, dont le rôle est d'assurer la cohérence et la solidité du process d'évaluation.
- > Toute inadéquation au poste est identifiée aussitôt que possible et **un plan d'action est défini**.
 - > Une inadéquation au poste doit se constater aussi vite que possible. Elle peut provenir soit d'une erreur de recrutement, soit d'une erreur de mobilité interne, soit d'un changement dans la situation du collaborateur, soit d'un changement dans les caractéristiques du poste ou encore d'un décalage entre un poste et la compréhension qu'en a un collaborateur....
 - > Le plan d'action doit naturellement permettre à l'individu de se repositionner: c'est un des engagements de Thales Together, à savoir « aucun salarié ne doit être laissé seul face à une difficulté ».
 - > Enfin, une inadéquation constatée sur deux postes de suite doit conduire le manager et la RH à s'interroger sur l'orientation professionnelle du collaborateur et à bâtir un plan d'action spécifique pour apporter une réponse.

> **Certaines situations peuvent expliquer un retour en arrière :**

- > Une baisse significative de qualité dans la tenue de certaines missions permanentes du poste. Il s'agit donc, en accord avec le manager, de mettre en place les actions qui permettront de combler le décalage.
- > un résultat insuffisant sur l'année malgré le professionnalisme. il peut s'agir par exemple d'un programme manager dans un programme en grande difficulté. Le manager doit alors, comme dans le cas précédent, définir les actions à mener (savoir-faire, comportement, ressources...) pour que le programme manager soit capable de délivrer les résultats attendus.
- > un comportement inapproprié: une situation particulière peut expliquer qu'un collaborateur adopte, pendant une période, un comportement inhabituel pour lui (agressivité, non-transparence, engagement moindre...). Dans ce cas, la responsabilité du manager, même si le savoir-faire métier, voire les résultats, restent à un niveau satisfaisant, est de prendre acte de ce changement en décidant d'un recul de l'évaluation (par exemple de « maîtrise » à « adéquation »), en donnant un feed-back factuel sur les comportements observés, et en établissant à nouveau les règles de comportements attendus dans le poste.

DANS TOUS CES CAS, UN PLAN D'ACTION EST DÉFINI.

5- QUESTIONS / RÉPONSES

EST-IL POSSIBLE DE REPASSER EN « ADÉQUATION » APRÈS AVOIR ÉTÉ EN « MAÎTRISE » ?

Cela est tout à fait possible, et le retour en arrière sans changement de poste est le signe que quelque chose a changé :

- > Pendant l'année écoulée, le collaborateur a eu un niveau d'impact ou de contribution nettement en deçà d'un niveau acceptable pour quelqu'un en maîtrise de son poste
- > Le poste peut avoir évolué (besoin d'une nouvelle compétence par exemple)
- > Le collaborateur peut avoir traversé une difficulté personnelle
- > La motivation du collaborateur n'est plus la même qu'au départ
- > Le comportement n'est plus en phase avec les valeurs du groupe

Dans ce cas, il est d'autant plus essentiel que le feedback donné par le manager soit à la fois solide (à savoir fondé sur une analyse partagée de la situation) et spécifique, puisqu'il doit absolument, au-delà du niveau d'évaluation synthétique, donner au collaborateur des clés pour comprendre le recul et s'améliorer. Le manager peut éventuellement s'appuyer sur son RH pour bâtir à la fois son analyse et son feed-back.

Le recul de « maîtrise » à « adéquation » est ainsi un signal fort, qui doit attirer l'attention sur deux dimensions:

- > La baisse du niveau d'impact et de contribution, qui doit amener à un plan d'action précis pour revenir au niveau attendu par le poste
- > Les comportements: c'est probablement la dimension la moins aisée à analyser, et pour laquelle le feedback est le plus délicat à conduire (voir le guide « feedback »).

Y-A-T-IL UN TEMPS MINIMUM OU MAXIMUM ENTRE CHAQUE ÉTAPE ?

- > Le niveau «construction » dure environ 1 an, mais cette durée peut être variable en fonction de la nature du poste
- > Il n'y a pas de durée cible pour les autres niveaux :
 - > Adéquation : 1 an, 2 ans, 3 ans en fonction de la nature du poste (par exemple certains postes à fort contenu technique peuvent être à maturation lente). Il appartient au manager, vu son expérience, de déterminer la durée pertinente de la phase qui peut varier d'un poste à l'autre. Une mobilité n'est pas pertinente pendant cette phase.
 - > Maîtrise : c'est l'évaluation-cible pour tous les collaborateurs, qui peut durer plusieurs années.
 - > Excellence : c'est un niveau exceptionnel, qui devrait normalement suivre une certaine période au niveau « maîtrise », pendant laquelle le collaborateur aura démontré la persistance de son niveau sur les trois dimensions. Ce niveau peut être atteint rapidement, mais ce cas est une exception.

QUE SE PASSE-T-IL SI LE MANAGER ET SON COLLABORATEUR NE SONT PAS D'ACCORD ?

- > La règle est la même que précédemment. La discussion doit être engagée et le N+2 peut être sollicité. Rappelons ici que l'évaluation n'est pas un sujet de négociation

EST-CE QUE CELA POSE PROBLÈME SI L'ON RESTE LONGTEMPS SUR LE MÊME NIVEAU ?

- > Les niveaux « Construction » et « Adéquation » peuvent durer plus ou moins un an, en fonction du poste et des événements
- > Cependant passer 2 ans au niveau « construction » dans un poste qui ne le nécessite pas est le signe d'une difficulté, et doit entraîner la définition d'un plan d'action
- > Un collaborateur peut passer plusieurs années au niveau « maîtrise » ou « excellence »

SI J'AI UN IMPACT EXCEPTIONNEL UNE ANNÉE EN TERME DE RÉSULTATS MAIS QUE J'AI DES DIFFICULTÉS SUR LES AUTRES DIMENSIONS, QU'EN EST-IL DE MON ÉVALUATION?

- > L'atteinte ou le dépassement des objectifs annuels (impact) ne suffit pas pour atteindre un niveau, un comportement qui ne correspond pas aux valeurs du groupe ou la non- connaissance d'un savoir-faire essentiel au poste peut amener le manager à évaluer au niveau « adéquation », par exemple.

6 - ET LA RÉMUNÉRATION DANS TOUT ÇA ?

QUEL EST LE LIEN ENTRE LE NIVEAU D'ÉVALUATION ET LE SALAIRE DE BASE ?

- > C'est la matrice des rémunérations qui définit les règles d'évolution du salaire de base.
- > Il doit logiquement y avoir une corrélation entre le niveau d'évaluation d'un individu et sa position par rapport au marché (segment 1, 2 ou 3). Précisément, il serait logique que l'on trouve plus de salariés en position "Excellence" dans le segment 3 (le plus haut du marché) que de salariés au niveau "construction". De même, on devrait trouver plus de salariés au niveau "construction" dans le segment 1. Cependant, il n'y a pas en la matière de règle absolue, notamment parce qu'il ya d'autre facteurs d'explication que la maîtrise du poste à une position dans un des trois segments du marché. Ainsi, le niveau de maîtrise d'un individu ne donne en aucun cas un droit absolu à un niveau de salaire, ou encore à un segment spécifique par rapport à son marché de référence.
- > En fonction des possibilités budgétaires, l'utilité de la matrice est de donner des indications sur l'évolution du salaire de base. Par exemple, pour un salarié au niveau "Excellence" et classé dans le segment 1 (le plus bas du marché), la recommandation d'augmentation du salaire de base proposée dans la matrice sera au niveau le plus haut. Pour les années de modération salariale, il s'agira d'adapter la matrice afin de s'assurer que les augmentations proposées, dans un contexte économique spécifique, restent à la fois cohérentes et satisfaisantes.

- > Pour mémoire, les principes de construction de la matrice sont les suivants :
 - > Plus le niveau de maîtrise du poste est élevé et la position dans le marché est basse, plus la recommandation sur l'augmentation du salaire de base est élevée.
 - > La matrice est construite en prenant comme hypothèse une distribution normale des niveaux de maîtrise des postes dans une équipe "standard" (pour mémoire : il n'y a pas de distribution forcée des niveaux dans une équipe mais un manager doit être capable de justifier ses choix auprès de ses pairs ou de la RH).
 - > La matrice est construite en prenant en compte la situation budgétaire: cela implique que son utilisation peut varier dans une situation budgétaire très restrictive.
 - > L'augmentation proposée pour le niveau "inadéquation" est 0%
- > **Plus de précisions sont disponibles dans la brochure "Guide des Rémunérations", que vous pouvez vous procurer auprès de votre spécialiste Comp&Ben.**

> Quel est le lien entre niveau de maîtrise du poste et rémunération variable ?

- > Il n'y a pas, dans le système, de recommandation/règle particulière qui établisse un lien entre niveau de maîtrise et Indice de Performance Individuelle.
- > Evidemment, des analyses seront conduites afin de s'assurer de la maîtrise des coûts et de la distribution des indices. Au niveau n+2 (et ce afin d'assurer la pertinence statistique des analyses), le manager aura deux objectifs principaux :
 - > La maîtrise de l'indice de performance moyen : afin d'assurer à la fois une maîtrise des budgets et de la cohérence des équipes entre elles
 - > L'écart-type : afin de s'assurer que la distribution de la part individuelle de la rémunération variable est suffisamment discriminante
- > Le manager doit également pouvoir justifier le niveau de rémunération variable, qui devra spécifiquement refléter la contribution et l'impact de l'année écoulée (par rapport aux objectifs individuels et d'équipe) pour chaque salarié. A cet égard, l'entretien annuel d'activité est le moment de faire le point et d'analyser cette contribution et cet impact.

- > La souplesse du système n'exonère pas les managers de leur responsabilité sociale, et les RH sont là pour les aider à l'exercer.
Ainsi, ils devront:
 - > Eviter toute discrimination salariale fondée sur l'âge, le genre ou l'origine ethnique
 - > Respecter l'ensemble du process d'évaluation
 - > Fournir à la demande des analyses sur les deux objectifs (voir plus haut) de leur politique de rémunération variable
 - > Aider les managers N+2 dans la mise en place de ecomp, et plus précisément pour le reporting
- > E-HR TOGETHER compensation (ecomp) est disponible pour les N+2, le système sert précisément à renseigner les indices de performance et fournit les analyses sur l'Indice de Performance moyen et l'Ecart-type. Ce système sera plus largement accessible dans le futur.
- > Il n'y a pas de lien entre l'Indice de Performance et la position sur le marché
- > Les salariés dont le niveau est "inadéquation" doivent normalement avoir un Indice de performance inférieur à 100, et dans certains cas, en fonction des causes de l'inadéquation, à 0.

Notes

NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notes

N O T E S

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Guide pratique

Entretien annuel d'activité et système d'évaluation

L'entretien annuel d'activité est un des moments-clés pour accélérer le développement professionnel des collaborateurs. Pour en tirer le meilleur parti, il s'agit à la fois :

- > de respecter les bonnes pratiques et règles de l'entretien lui-même (la préparation, le déroulement, le suivi)
- > d'enrichir le contenu de l'entretien. A cet effet, le système d'évaluation a été modifié, afin de le rendre plus conforme à l'esprit originel de Thales Together. Il s'agit aujourd'hui de ne pas, dans cette évaluation, se focaliser sur les résultats à court terme, mais de prendre en compte de manière explicite, le savoir-faire métier, et les comportements.

L'objet de ce guide est de donner les clés essentielles à la fois pour mettre en œuvre ces bonnes pratiques, mais aussi appliquer avec finesse et équité les nouveaux principes du système d'évaluation.

Les Guides pratiques

du Développement Professionnel

Le développement professionnel est une démarche essentielle pour tous dans l'entreprise. Les collaborateurs, principaux acteurs, doivent construire leur projet professionnel et veiller à leur employabilité. Les managers, coachs du développement de leurs collaborateurs, doivent s'assurer que l'entreprise dispose des savoir-faire et comportements nécessaires à son développement. Les RH, enfin, ont pour mission d'accompagner de façon dynamique l'ensemble des actions. C'est pourquoi la collection des « Guides pratiques du Développement Professionnel » s'adresse à tous. Résolument concrète, elle donne sur de grands thèmes sélectionnés, l'essentiel de ce qu'il faut savoir et savoir faire. Les auteurs espèrent qu'elle sera une invitation à la mise en œuvre des meilleures pratiques du développement professionnel.

Déjà parus :

- > Etre acteur de son développement
volumes 1 & 2
- > Entretien annuel d'activité
et système d'évaluation
- > Le 360° Feedback

- > Manager & Coach
volumes 1 & 2
- > Le Coaching
- > Le Feedback

RÉDACTEURS :

Catherine Desaubliaux, Elizabeth de Dumast,
Christine Orsini, Michel Houdée,
Laurent Carcassonne, Jérôme Hoessler,
Alain Oumeddour, Patricia Viviani

COMITÉ DE RÉDACTION :

Catherine Desaubliaux, Elizabeth de Dumast,
Christine Orsini, Michel Houdée,
Laurent Carcassonne, Jérôme Hoessler,
Alain Oumeddour, Patricia Viviani,
Didier Tricot, Véronique Patti, Claire Oksman,
Stéphanie Citroën, Philippe Neto