

work instruction

M5WI0003F



M5.4 performance management

Fil rouge PIA

version/lang. 3.0 f
status released
date of issue 2008-08-31
manager/unit Resin Anne / CRL
owner/unit Mouchet François / FH
file M5WI0003F_fil_rouge_PIA.doc
pages 8
classification internal use
distribution to:
cc:

abstract -

legal notice The entire content of this publication is protected by copyright. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any electronic, mechanical, photocopying and recording means or otherwise, without the prior written permission of skyguide.

Table des matières	Page
1 Historique.....	2
2 But.....	3
3 Domaine d'application.....	3
4 Procédures.....	3
4.1 Objectifs, contenu de l'entretien	3
4.2 Interlocuteurs	3
4.3 Période d'appréciation et date de l'entretien	4
4.4 Principes de base pour la préparation et le déroulement de l'entretien PIA.....	5
4.5 Structure de l'entretien et supports	5
4.5.1 Analyse de la situation actuelle	6
4.5.2 Evaluation des objectifs	6
4.5.3 Appréciation de l'expérience.....	6
4.5.4 Définition des nouveaux objectifs et des critères d'expérience	6
4.5.5 Entretien de développement.....	7
4.6 Attitude en cas de divergences d'opinion.....	7
4.7 Confidentialité	7
4.8 Assurance de la qualité.....	7
4.9 Entrée en vigueur de ce document, autres dispositions y relatives	8
5 Références	8
6 Abréviations, Termes et Définitions.....	8
6.1 Abréviations	8
6.2 Termes et Définitions	8
7 Annexes.....	8

1 Historique

Version	Statut	Date de libération	Auteur	Remarques
1.0	Released	2004-10-15	S. Gander	
2.0	Released	2006-10-01	R. Augsburguer pour PJ	
3.0	Released	2008-08-31	M.-G. Papaux for CRL	Minor change, HR new organization

2 But

Créer des conditions de travail permettant au collaborateur d'assumer sa fonction encore plus efficacement, de développer son potentiel et d'optimiser la collaboration avec son supérieur.

3 Domaine d'application

Cette instruction de travail (WI) s'applique à tout skyguide.

4 Procédures

4.1 Objectifs, contenu de l'entretien

L'entretien Personnel d'Information et d'Appréciation (PIA) est un dialogue structuré entre le collaborateur¹ et le supérieur portant sur les points suivants:

- ◆ Rétrospective générale de la période d'appréciation passée.
- ◆ Evaluation du degré d'atteinte des objectifs convenus : le montant de la composante performance (**CP**) sera déterminé sur cette base.
- ◆ Appréciation de l'expérience selon les critères convenus et détermination des points correspondants pour la composante d'expérience (**CE**).
- ◆ Fixer d'un commun accord les nouveaux objectifs et les critères d'expérience pour la prochaine période d'appréciation.
- ◆ Identifier les possibilités de développement et de carrière du collaborateur. Fixer et planifier les mesures de développement correspondantes.

4.2 Interlocuteurs

- ◆ Tous les collaborateurs AOT prennent part à un entretien PIA.
- ◆ Chaque entretien réunit un collaborateur et son supérieur direct. Dans les services opérationnels, le supérieur direct est le chef de quart respectif. Les chefs de division peuvent émettre des dérogations.
- ◆ Dans le cas de subordination multiple (supérieur de la ligne, supérieur fonctionnel, chef de projet), c'est le supérieur de la ligne qui mène l'entretien. Chaque point de l'entretien PIA, en particulier les critères d'appréciation de l'expérience, de même que l'accord sur les objectifs et leur appréciation, font l'objet d'une concertation entre le supérieur de la ligne et les autres supérieurs.

Les services FHG et FHZ répondent volontiers à toute question éventuelle à ce sujet.

¹ Afin de simplifier la lecture, la forme grammaticale masculine se rapporte aussi bien aux hommes qu'aux femmes.

4.3 Période d'appréciation et date de l'entretien

- ◆ En règle générale la fixation des objectifs et l'appréciation correspondante couvrent la période d'une année civile du 01.01 – 31.12.
- ◆ Les entretiens PIA se font une fois par an avec tous les collaborateurs. L'entretien doit avoir lieu avant le 20 février de l'année suivante afin que la composante expérience puisse être versée à la date prévue.
- ◆ Des dates supplémentaires, voire différentes, peuvent être convenues dans des cas particuliers comme changement de département, de fonction ou de supérieur.

Selon notre Ordre de service P 02-2002

1. Paiement de la CP et de la CE en cas d'absence payée pendant la durée d'évaluation (année civile)

En cas d'absence de longue durée pour maladie, accident, grossesse et service militaire, les accords suivants sont à observer :

Pour une absence jusqu'à 3 mois par année civile/ les objectifs ont été fixés avec le collaborateur :

L'évaluation devra se faire de la même manière que si le collaborateur n'avait pas été absent soit :

- évaluation des objectifs fixés au début d'année
- paiement d'une composante performance jusqu'à maximum 6 %
- ajout d'une composante expérience en vitesse a ou b ou c (si salaire pas encore au maximum)

L'absence est de 3 à 12 mois par année civile

Au retour d'une absence, le chef doit fixer de nouveaux objectifs

soit le collaborateur aura eu des objectifs avant sa maladie et des nouveaux objectifs fixés à son retour :

- l'évaluation se fait sur la période avant la maladie (sur la base des premiers objectifs) et après la maladie (objectifs revus) (*art 3 de l'annexe 1 CCTAOT*)

soit le collaborateur n'a pas de nouveaux objectifs fixés ou l'évaluation des objectifs n'est pas possible :

- l'application de la règle suivante issue du document « le système salarial » s'applique :
- 2 % pour la composante performance (objectifs atteints)
- vitesse b pour la composante expérience (si salaire pas encore au maximum)

Absence du collaborateur lors de l'évaluation

Si le collaborateur est absent lors de l'évaluation, que des objectifs ont été fixés et qu'ils peuvent être raisonnablement évalués mais que l'entretien ne peut pas avoir lieu, alors le chef fixera le pourcentage de façon unilatérale.

La concertation avec le collaborateur se fera au retour de ce dernier et des corrections peuvent être envisagées.

Paiement de la composante performance en cas de congés non payés pendant la durée d'évaluation

La composante performance sera payée au prorata temporis.

← Mise en forme : Puces et numéros

2. Rappel de la signification des pourcentages pour l'évaluation de la composante performance

Mise en forme : Puces et numéros

Lorsque le collaborateur remplit ses objectifs alors la performance est jugée comme bonne et le pourcentage prévu est de 2% ; pour rappel nous vous remettons le tableau avec les pourcentages.

Évaluation des objectifs (performance)	Représentation de l'évaluation	Conversion de l'évaluation en % (CP hors pondération)
L'objectif a été largement dépassé (remarquable)	++	6 %
L'objectif a été dépassé (très bien)	+	3 %
L'objectif a été atteint (bien)	=	2 %
L'objectif n'a été que partiellement atteint (satisfaisant)	-	0 %
L'objectif a été manqué (insatisfaisant)	--	0 %

4.4 Principes de base pour la préparation et le déroulement de l'entretien PIA

- ◆ La date de l'entretien doit être fixée de manière à ce que les participants disposent d'au moins une semaine pour s'y préparer.
- ◆ Pour l'entretien il faudra réserver assez de temps, disposer d'un endroit convenable et éviter tout dérangement (natel !).
- ◆ Aussi bien le supérieur que le collaborateur préparent l'entretien: Et ce, à l'aide de ce fil rouge, des formulaires correspondants et spécialement des objectifs convenus et des critères d'expérience choisis. Il est recommandé d'utiliser aussi des documents supplémentaires comme la description de poste, les notes du dernier entretien, les objectifs généraux ...
- ◆ Un entretien PIA est considéré comme bon lorsque les participants réussissent à créer un climat constructif, empreint de confiance et de franchise. Dans ce but les problèmes survenant en cours d'année devraient être traités immédiatement et non repoussés à cet entretien.
- ◆ Cet entretien doit être orienté vers l'avenir:
 Que pouvons-nous faire ensemble pour atteindre de meilleurs résultats ?

4.5 Structure de l'entretien et supports

Pour répondre aux objectifs définis au paragraphe 1, on structurera l'entretien en cinq parties :

1. Analyse de la situation actuelle
2. Evaluation des objectifs
3. Appréciation de l'expérience
4. Définition des nouveaux objectifs et des critères d'expérience
5. Entretien de développement.

Quelques commentaires sur ces cinq points:

4.5.1 Analyse de la situation actuelle

- ◆ Cette partie comprend aussi une rétrospective: succès, évènements particuliers, difficultés survenues.
- ◆ Un « état des lieux » général et réciproque est ensuite à faire:
 Où le supérieur voit-il les points forts du collaborateur, le potentiel d'amélioration, comment juge-t-il la coopération?
 Prise de position du collaborateur sur les mêmes questions.
- ◆ Les points principaux sont notés sur le **Formulaire "Analyse de la situation"**.

4.5.2 Evaluation des objectifs

- ◆ Cette appréciation est la base pour déterminer le montant de la composante performance (CP) qui sera calculée selon le **Règlement "Système salarial"**.
- ◆ Chaque objectif fixé est évalué à l'aide d'une échelle à 5 niveaux. Le résultat est multiplié par la pondération et reporté dans la colonne droite du **Formulaire "Récapitulatif / fixation des objectifs / appréciation"**.

Objectif	Pondération	Evaluation	Facteur	% CP
1	30%	++ objectif largement dépassé	0,06	1,8
2	20%	+ objectif dépassé	0,03	0,6
3	10%	= objectif atteint	0,02	0,3
4	20%	- objectif partiellement atteint	0	0
5	10%	-- objectif pas atteint	0	0
Total	100%			2,6%

4.5.3 Appréciation de l'expérience

- ◆ L'appréciation de l'expérience est la base du calcul de la composante expérience.
- ◆ Les 12 critères, sélectionnés au début de l'année, sont évalués et cochés dans la case correspondante du **Formulaire "Appréciation de l'expérience"**.
- ◆ Chaque case cochée donne un point.
- ◆ Le total des points par colonne est multiplié par la pondération et la somme totale détermine l'appréciation "a, b ou c" selon le **Règlement "Système salarial"**.

4.5.4 Définition des nouveaux objectifs et des critères d'expérience

- ◆ Sur un nouveau jeu de formulaires **"Récapitulatif fixation des objectifs/Appréciation"** et **"Appréciation de l'expérience"** les objectifs et les critères d'expérience déterminants pour la prochaine appréciation sont fixés dans la colonne gauche.
- ◆ En ce qui concerne les objectifs, il est important de définir comment la réalisation des objectifs sera vérifiée: "L'objectif est atteint, si . . ."
- ◆ Pour les collaborateurs seront fixés des objectifs « techniques » et des objectifs de comportement. Pour les supérieurs seront fixés en plus des objectifs de management.
- ◆ Parmi les quatre composantes d'expérience 12 critères sont à sélectionner (avec la possibilité de formuler librement certains critères).

4.5.5 Entretien de développement

- ◆ Lors de l'entretien de développement le supérieur et le collaborateur identifient ensemble de quelle manière le collaborateur peut évoluer pour encore mieux accomplir ses tâches actuelles et futures, ou assumer des tâches encore plus exigeantes.
- ◆ Nous évoluons dans une société de technologie et d'information où aucun poste n'est à l'abri d'un changement. Il ne s'agit donc pas uniquement d'une discussion de carrière dans le sens classique du terme. La formation continue est indispensable pour tous.
- ◆ A part les traditionnelles possibilités de formation, des alternatives sont à considérer: training on the job, collaboration dans des projets, nouvelles responsabilités, job rotation etc.
- ◆ Au cas où aucune mesure de développement ne serait fixée, il faut le mentionner sur le **Formulaire "Entretien de Développement"**

Tous les formulaires utilisés lors de l'entretien seront signés par le collaborateur et le supérieur et distribués selon la liste indiquée sur les formulaires.

4.6 Attitude en cas de divergences d'opinion

- ◆ Les divergences d'opinion entre les interlocuteurs doivent être ouvertement discutées. Lorsque cela est possible, le supérieur direct et le collaborateur trouveront eux-mêmes une solution. Il est également possible d'interrompre l'entretien pour le reprendre après réflexion.
- ◆ Si le supérieur direct et le collaborateur ne parviennent pas à s'entendre, le supérieur hiérarchique devra trancher, après avoir écouté les deux parties.

4.7 Confidentialité

- ◆ Les entretiens PIA sont à traiter de manière confidentielle, tout comme les documents relatifs à l'entretien.
- ◆ Les documents sont tenus sous clé avant d'être détruits par les supérieurs et les services du personnel après 5 ans.
- ◆ Les documents PIA enregistrés sur support informatique sont à protéger de tout accès illicite.

4.8 Assurance de la qualité

- ◆ Le responsable du département Personnel et Organisation s'assure que les entretiens PIA sont menés avec tout le personnel AOT.
- ◆ Il veille au contrôle de la qualité des résultats des entretiens, et en particulier à ce que les objectifs et les critères d'expérience soient définis puis évalués. Dans ce but, il peut ordonner des pointages en accord avec les chefs de département.
- ◆ Le responsable du département Personnel et Organisation fait le nécessaire pour évaluer le flux de la procédure et les instruments et il veille à ce que les améliorations nécessaires soient mises en œuvre.

4.9 Entrée en vigueur de ce document, autres dispositions y relatives

Ce fil rouge et les formulaires suivants

- Analyse de la Situation
- Récapitulatif fixation des objectifs / appréciation
- Annexe fixation des objectifs / appréciation
- Appréciation de l'expérience
- Entretien de développement

remplacent toutes les versions précédentes.

5 Références

	Doc-Id	Nom de document
•	- - -	Règlement "Système salarial"
•	- - -	Convention Collective du Travail AOT et ses annexes

6 Abréviations, Termes et Définitions

6.1 Abréviations

None

6.2 Termes et Définitions

None

7 Annexes

None