

C1 INTERNE

EVALUATION PROFESSIONNELLE

DESTINATAIRES

Cette instruction s'adresse à l'ensemble des collaborateurs du Groupe Société Générale, et plus particulièrement aux :

- Gestionnaires RH,
- Responsables Ressources Humaines et Logistique (RRHL),
- Correspondants RH des Services Centraux et des Pôles métiers.

RÉSUMÉ

Cette instruction a pour objet de préciser les règles d'utilisation du dispositif d'évaluation professionnelle commun aux Techniciens des Métiers de la Banque et aux cadres.

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

Les Gestionnaires RH ou les Responsables du Personnel peuvent s'adresser à : DRHG/RSO/CSI ou DRHG/RSO/CJR - Juristes Conseil en droit social.

Les Salariés peuvent s'adresser à : leur Gestionnaire RH ou leur Responsable du Personnel.

POUR LES RENSEIGNEMENTS SUR L'UTILISATION DE L'OUTIL ELECTRONIQUE :

Contactez l'équipe support technique de l'outil dont les références figurent sur RH - On Line.

La Directrice du Développement et des Talents,

Hélène CRINQUANT

INSTRUCTION ANNULÉE

Néant

VALIDITÉ

Date d'effet : nulldate
Date limite : nulldate

FONCTIONS
SUPPORT/Ressources
Humaines/Emploi/Appréciation
/

SOMMAIRE

1.	PRINCIPES GÉNÉRAUX	3
2.	CONTENU DU FORMULAIRE D'ÉVALUATION	3
3.	LES ENTRETIENS	3
4.	LA DESCRIPTION DE POSTE.....	4
5.	LES OBJECTIFS.....	4
6.	DÉVELOPPEMENT PERSONNEL.....	5
7.	L'ÉVALUATION	5
8.	LE RECOURS DU SALARIÉ.....	6
	ANNEXE 1 : PRINCIPES ET RÈGLES D'UTILISATION DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE AU SEIN DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE PERSONNE MORALE EN FRANCE	7
	ANNEXE 2 : RECOURS DU SALARIÉ (PAGE ÉVALUATION SUR RH Online)	10

RÉFÉRENCE(S) D'INSTRUCTION(S) À CONSULTER ÉVENTUELLEMENT

Néant

AUTRE DOCUMENT À CONSULTER ÉVENTUELLEMENT

- Accord du 2 février 2011 sur l'encadrement du dispositif d'évaluation professionnelle.

1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

L'évaluation a pour objectif d'apprécier l'activité professionnelle des collaborateurs et de les accompagner dans le développement de leurs compétences professionnelles.

Le dispositif d'évaluation s'articule autour de deux moments clés qui donnent lieu à des entretiens entre le manager et son collaborateur : la fixation des objectifs en début d'année et l'évaluation en fin d'année.

Le déroulement de l'ensemble du processus doit respecter la présente instruction et tout particulièrement le document sur les principes et règles d'utilisation du dispositif d'évaluation professionnelle qui figure en annexe 1. Il s'inscrit dans le cadre de l'article 36 de la Convention Collective de la Banque.

2. CONTENU DU FORMULAIRE D'ÉVALUATION

Le formulaire d'évaluation est supporté par un outil électronique et se compose de 6 parties :

- identification du salarié et description du poste
- tenue de poste
- objectifs opérationnels
- objectifs de développement comportemental professionnel
- développement personnel (formation, évolution professionnelle...)
- synthèse de l'appréciation.

Période considérée :

L'évaluation porte en principe sur l'année civile. Toutefois, en cas d'année incomplète dans un service, les principes suivants sont à appliquer :

- l'évaluation doit être effectuée avant le départ du salarié de son service ou de son agence, sauf si, compte tenu de l'organisation de l'activité, la période est trop brève pour avoir permis de fixer des objectifs,
- à l'arrivée dans son nouveau service ou dans sa nouvelle agence, un nouveau formulaire est ouvert pour la période restant à courir sur l'année civile, sauf si, compte tenu de l'organisation de l'activité, la période restante est trop brève pour fixer de nouveaux objectifs.

Lorsqu'un(e) salarié(e) est absent(e) de l'entreprise, pour quelque motif que ce soit (par exemple maladie, maternité ...), les entretiens et par conséquent l'ouverture ou la clôture du processus d'évaluation, se déroulent à son retour, s'ils n'ont pu, être effectués avant le départ.

3. LES ENTRETIENS

Deux entretiens sont obligatoires : un entretien avant la rédaction de la fixation des objectifs et un entretien avant la rédaction de l'évaluation du collaborateur. Ils sont indispensables au déroulement du processus.

Un temps de réflexion est nécessaire entre l'entretien et la rédaction de l'évaluation dans l'outil électronique. Cette rédaction est faite sous la responsabilité du manager.

L'outil électronique d'évaluation ne se substitue pas aux entretiens, qui se déroulent en présence physique du salarié et du seul supérieur hiérarchique, et ont lieu pendant le temps de travail.

Le refus d'un collaborateur de participer à un de ces entretiens ne peut à lui seul faire obstacle au déroulement du processus, sauf si ce refus se situe dans le cadre de l'exercice d'un droit de recours prévu par accord d'entreprise et rappelé au § 8.

La programmation des entretiens est anticipée de manière à permettre leur déroulement en toute sérénité.

L'ensemble du processus d'évaluation s'effectue dans le respect mutuel des personnes, et est exclusif de toute prise en compte d'éléments sans rapport avec l'activité professionnelle ou qui seraient discriminatoires (temps partiel, activité syndicale, genre, âge, état de santé, origine ou toute autre distinction visée par l'article L225-1 du Code pénal).

Les dates de fin de campagne de fixation des objectifs et d'évaluation nécessaires pour le pilotage du processus doivent être anticipées suffisamment à l'avance et ne doivent pas conduire à contraindre à clôturer les différentes étapes sans respect des principes et règles d'utilisation du dispositif, en particulier les délais.

Tout au long de l'année, il est recommandé d'effectuer un retour régulier et factuel au collaborateur. Ce retour régulier doit permettre de faciliter l'entretien d'évaluation de fin d'année.

4. LA DESCRIPTION DE POSTE

La description de poste expose de manière factuelle les missions, tâches et responsabilités. Elle est actualisée, et discutée avec le collaborateur à l'occasion des entretiens.

Lorsqu'il existe une fiche de poste générique, elle constitue la base de la description de poste et est remise au salarié lors de l'entretien de fixation des objectifs, la première fois, pour donner lieu à un échange.

Le salarié peut apporter ses commentaires sur la description de poste.

5. LES OBJECTIFS

Les objectifs sont de deux ordres : objectifs opérationnels et objectifs de développement comportemental professionnel.

Le collaborateur et le manager échangent sur les objectifs pour la période considérée.

La charge et l'organisation du travail sont également examinées conjointement par le manager et le salarié, en prenant en compte la nécessaire articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale. Il est rappelé que la charge de travail et la définition des objectifs tiennent compte du temps de présence du collaborateur sur les fonctions évaluées (temps partiel, année incomplète, absences syndicales).

Les objectifs opérationnels et les objectifs de développement comportemental professionnel sont factuels et concrets. Ils respectent obligatoirement la méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, déterminé dans le Temps), ce qui induit, notamment, que les objectifs sont précisément identifiés et que leur réalisation est observable au travers d'indicateurs connus du collaborateur mentionnés sur le formulaire.

Les objectifs de développement comportemental professionnel sont liés à l'activité professionnelle, individualisés, et permettent de servir les objectifs opérationnels.

Lorsqu'il existe une fiche de poste générique, les compétences comportementales adaptées au poste qu'elle mentionne servent de référence lors de la fixation des objectifs de développement comportemental professionnel.

Le nombre d'objectifs opérationnels est limité à six objectifs maximum.

Le nombre d'objectifs de développement comportemental professionnel est limité à deux objectifs maximum.

Par sa signature, le collaborateur atteste qu'il a pris connaissance des objectifs et non qu'il les valide. Cette signature n'a pas valeur contractuelle. Le collaborateur peut également apporter ses commentaires.

6. DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

La formation fait partie des sujets abordés lors des entretiens, la finalité étant d'aider au développement du collaborateur. En particulier des propositions de formation sont faites par le manager lorsque des axes de progrès ont été identifiés.

Le salarié peut également faire mention de ses souhaits d'évolution professionnelle et indiquer s'il le souhaite, à titre d'information, s'il est intéressé par une mobilité géographique.

7. L'ÉVALUATION

L'évaluation professionnelle est un acte important qui entre en ligne de compte dans l'évolution et la gestion de la carrière du collaborateur, notamment en termes de rémunération ou d'évolution d'emploi. A ce titre, les managers effectuent les évaluations professionnelles de leurs collaborateurs avec discernement et responsabilité, la finalité de ces évaluations n'étant pas de constituer un outil de sanction.

L'évaluation qui concerne respectivement la tenue de poste, l'atteinte des objectifs opérationnels et l'atteinte des objectifs de développement comportemental professionnel s'effectue par des commentaires du responsable hiérarchique et par l'utilisation d'une échelle d'appréciation.

Des commentaires peuvent toutefois être ajoutés dans l'outil électronique par le manager N+2 du collaborateur ou dans le cas d'un contexte matriciel, par un Responsable fonctionnel.

L'évaluation se conclut par un commentaire de synthèse du responsable hiérarchique, sans échelle d'appréciation, qui est cohérente avec l'ensemble des appréciations de tenue de poste et d'atteinte des objectifs opérationnels et de développement comportemental professionnel.

Ces échelles d'appréciation ne peuvent pas être utilisées pour positionner des collaborateurs préalablement à leur évaluation professionnelle, ni pour les classer selon des quotas prédéterminés.

L'échange entre le manager et le collaborateur est continu tout au long de l'année. L'évaluation tient compte des évolutions de l'environnement de travail et des organisations ou de la mobilité professionnelle du salarié intervenues en cours d'année.

Les appréciations font l'objet d'un échange de points de vue au cours de l'entretien d'évaluation. Cet entretien peut être préparé, ce qui est l'occasion tant pour le manager que pour le collaborateur de réfléchir aux éléments factuels permettant d'illustrer cet échange.

Il est recommandé de préparer l'entretien d'évaluation. L'inscription dans l'outil est possible mais n'est en aucun cas une obligation.

Le salarié bénéficie d'un délai de trois jours ouvrés à compter de la réception, pour signer personnellement son évaluation et effectuer librement ses commentaires. Ce délai est prolongé lorsque le salarié n'a pas accès à son poste de travail.

8. LE RECOURS DU SALARIÉ

En cas de désaccord du salarié sur les objectifs fixés ou sur le contenu de son évaluation, celui-ci peut, à tout moment du processus, saisir un représentant du personnel de son établissement, ou un Délégué Syndical National ou un Délégué Syndical National Adjoint, pour qu'il l'assiste en vue d'une réclamation à présenter, selon ce qui motive le recours, auprès de la hiérarchie N+2 ou de niveau supérieur ou auprès d'un représentant de la Direction des Ressources Humaines.

Le recours est effectué selon les modalités décrites en annexe 2 qui sont également disponibles sur RH Online.

Le nombre de recours constitue un élément d'information de la commission paritaire de suivi du déploiement de l'évaluation.

Tout responsable hiérarchique saisi d'un recours par un salarié avec assistance d'un représentant du personnel doit en informer sa ligne RH, soit le RRHL dans le Réseau et le Gestionnaire RH dans les autres entités.

ANNEXE 1 : PRINCIPES ET RÈGLES D'UTILISATION DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE AU SEIN DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE PERSONNE MORALE EN FRANCE

L'évaluation a pour objectif d'apprécier l'activité professionnelle des collaborateurs et de les accompagner dans le développement de leurs compétences professionnelles.

La préparation

- La Direction met à disposition les informations concernant le dispositif d'évaluation professionnelle sur RH On Line, notamment le présent document. Les collaborateurs ont accès à ces informations.
- La Direction met en place un dispositif de formation des lignes managériales qui s'intègre dans leur parcours de formation, les managers devant avoir une bonne connaissance des modalités et des enjeux de l'évaluation professionnelle.
- L'évaluation professionnelle est un acte important qui entre en ligne de compte dans l'évolution et la gestion de la carrière du collaborateur, notamment en termes de rémunération ou d'évolution d'emploi. A ce titre, les managers effectuent les évaluations professionnelles de leurs collaborateurs avec discernement et responsabilité, la finalité de ces évaluations n'étant pas de constituer un outil de sanction.
- Les appréciations font l'objet d'un échange de points de vue au cours de l'entretien d'évaluation. Cet entretien peut être préparé, ce qui est l'occasion tant pour le manager que pour le collaborateur de réfléchir aux éléments factuels permettant d'illustrer cet échange. Il est recommandé de préparer l'entretien d'évaluation. L'inscription dans l'outil est possible mais n'est en aucun cas une obligation.
- Deux entretiens sont obligatoires : un entretien avant la rédaction de la fixation des objectifs et un entretien avant la rédaction de l'évaluation du collaborateur. Ils sont indispensables au déroulement du processus.
- Un temps de réflexion est nécessaire entre l'entretien et la rédaction de l'évaluation dans l'outil électronique. Cette rédaction est faite sous la responsabilité du manager.
- L'outil électronique ne se substitue pas aux entretiens, qui se déroulent en présence physique du salarié et du seul supérieur hiérarchique.
- Le refus d'un collaborateur de participer à un de ces entretiens ne peut à lui seul faire obstacle au déroulement du processus, sauf si ce refus se situe dans le cadre de l'exercice d'un droit de recours prévu par accord d'entreprise.
- Ces entretiens se tiennent pendant le temps de travail. Lorsqu'un(e) salarié(e) est absent(e) de l'entreprise, pour quelque motif que ce soit (par exemple maladie, maternité ...), les entretiens et par conséquent l'ouverture ou la clôture du processus d'évaluation, se déroulent à son retour, s'ils n'ont pu, en cas d'absence prévisible, être effectués avant le départ.
- La programmation des entretiens est anticipée de manière à permettre leur déroulement en toute sérénité. En conséquence :
 - l'ensemble du processus d'évaluation s'effectue dans le respect mutuel des personnes, et est exclusif de toute prise en compte d'éléments sans rapport avec l'activité professionnelle ou qui seraient discriminatoires (temps partiel, activité syndicale, genre, âge, état de santé, origine ou toute autre distinction visée par l'article L225-1 du Code pénal),
 - les dates de fin de campagne de fixation des objectifs et d'évaluation nécessaires pour le pilotage du processus doivent être anticipées suffisamment à l'avance et ne doivent pas

conduire à contraindre à clôturer les différentes étapes sans respect des principes et règles d'utilisation du dispositif, en particulier les délais.

Le déroulement et le contenu de l'évaluation

- L'échange entre le manager et le collaborateur est continu tout au long de l'année. L'évaluation tient compte des évolutions de l'environnement de travail et des organisations ou de la mobilité professionnelle du salarié intervenues en cours d'année.
- La description de poste expose de manière factuelle les missions, tâches et responsabilités. Elle est actualisée, et discutée avec le collaborateur à l'occasion des entretiens.
- Lorsqu'il existe une fiche de poste générique, elle constitue la base de la description de poste et est remise au salarié lors de l'entretien de fixation des objectifs, la première fois, pour donner lieu à un échange.
- La charge et l'organisation du travail sont également examinées conjointement par le manager et le salarié, en prenant en compte la nécessaire articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale. Il est rappelé que la charge de travail et la définition des objectifs tiennent compte du temps de présence du collaborateur sur les fonctions évaluées (temps partiel, année incomplète, absences syndicales).
- Les objectifs opérationnels et les objectifs de développement comportemental professionnel sont factuels et concrets. Ils respectent obligatoirement la méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, déterminé dans le Temps), ce qui induit, notamment, que les objectifs sont précisément identifiés et que leur réalisation est observable au travers d'indicateurs connus du collaborateur mentionnés sur le formulaire.
- Les objectifs de développement comportemental professionnel sont liés à l'activité professionnelle, individualisés, et permettent de servir les objectifs opérationnels.
- Le nombre d'objectifs opérationnels est limité à six objectifs maximum.
- Le nombre d'objectifs de développement comportemental professionnel est limité à deux objectifs maximum.
- Des commentaires peuvent être ajoutés dans l'outil électronique par le manager N+2 du collaborateur ou dans le cas d'un contexte matriciel, par un Responsable fonctionnel.
- La formation fait partie des sujets abordés lors des entretiens, la finalité étant d'aider au développement du collaborateur. En particulier des propositions de formation sont faites par le manager lorsque des axes de progrès ont été identifiés.
- Par sa signature, le collaborateur atteste qu'il a pris connaissance des objectifs et non qu'il les valide. Cette signature n'a pas valeur contractuelle. Il peut également apporter ses commentaires.
- L'appréciation de synthèse est cohérente avec l'appréciation de la tenue de poste, l'appréciation de l'atteinte des objectifs opérationnels et des objectifs de développement comportemental professionnel.
- Le salarié bénéficie d'un délai de trois jours ouvrés à compter de la réception, pour signer personnellement son évaluation et effectuer librement ses commentaires. Ce délai est prolongé lorsque le salarié n'a pas accès à son poste de travail.
- A l'exception de ce délai plus long que le délai de 48 heures prévu par la Convention Collective, l'ensemble du processus d'évaluation et ses conséquences pour les collaborateurs sont soumis aux dispositions de la Convention Collective de la Banque, notamment son article 36.

- Un droit de recours est ouvert par accord d'entreprise. Le recours est effectué selon les modalités décrites en annexe 2 qui sont également disponibles sur RH Online.

ANNEXE 2 : RECOURS DU SALARIÉ (PAGE ÉVALUATION SUR RH Online)

En cas de désaccord du salarié sur les objectifs fixés ou sur le contenu de son évaluation, celui-ci peut, à tout moment du processus, saisir un représentant du personnel de son établissement, ou un Délégué Syndical National ou un Délégué Syndical National Adjoint, pour qu'il l'assiste en vue d'une réclamation à présenter, selon ce qui motive le recours, auprès de la hiérarchie N+2 ou de niveau supérieur ou auprès d'un représentant de la Direction des Ressources Humaines.

Modalités pratiques :

- utiliser le [modèle de mail](#) ci-après
- compléter avec les informations manquantes dans le corps du mail
- l'adresser :

> en destinataire direct : à la hiérarchie N+2 ou de niveau supérieur, ou un représentant de la DRH

> en destinataire en copie : au représentant du personnel de l'établissement ou du Délégué Syndical National ou du Délégué National Adjoint saisi. Ce modèle de mail est automatiquement formaté avec une adresse générique en copie. L'adresse en copie est à conserver. Cette boîte mail aura pour objectif de comptabiliser le nombre de recours effectués par les collaborateurs.

