

# **Un entretien annuel d'activité transparent pour l'écoute mutuelle et le développement des savoir-faire professionnels (TALK)**

## **I. Introduction**

Le dialogue social dans le Groupe Thales, tant au niveau des organisations syndicales que des représentants du personnel, s'inscrit dans une tradition de transparence. L'entretien annuel d'appréciation, moment privilégié d'échanges entre managers et salariés, s'inscrit pleinement dans ce cadre, il est de l'intérêt des deux parties d'apprécier et faire ensemble le bilan de l'année écoulée et permettre de dégager les éventuels axes d'amélioration et les objectifs principaux de l'année à venir.

Considérant l'importance de cet entretien, les partenaires sociaux (syndicats/représentants du personnel) et la Direction ont souhaité par la négociation créer un cadre clair et des repères afin de faciliter une réelle amélioration permanente, tant au niveau collectif qu'individuel. Plus précisément, les signataires ont souhaité définir des principes fondamentaux garantissant que l'entretien annuel d'activité se déroule dans un climat socialement responsable de respect et d'écoute mutuels.

## **II. Principes de l'entretien annuel d'activité au sein de Thales**

### **1. Mise en place d'un cadre européen**

Le présent accord a pour objectif la mise en place d'un cadre européen pour l'entretien d'activité annuel au sein de Thales. La démarche d'entretien annuel d'activité ainsi que les résultats des entretiens doivent être d'une parfaite transparence pour l'ensemble des salariés.

Les dispositions du présent accord européen n'ont pas vocation à se substituer aux lois locales, aux dispositions réglementaires ou conventionnelles, aux accords ou pratiques en vigueur dans les sociétés européennes du groupe Thales, qui seraient plus favorables aux salariés. L'application effective de cet accord nécessite une coordination entre le groupe et les entités nationales. Les parties reconnaissent qu'une bonne communication entre les instances nationales et européennes est nécessaire.

## **2. Portée de l'Entretien Annuel d'Activité**

- Le processus d'entretien annuel d'activité s'applique à tous les salariés de Thales, y compris les managers.
- Le processus collectif de travail est et doit rester fondamentalement un processus humain notamment lors de l'entretien annuel.

Cela implique, avant tout, que chaque entretien annuel d'activité donne obligatoirement lieu à un dialogue en face-à-face entre le manager et le salarié. L'écoute réciproque y est indispensable et doit davantage mener à une progression qu'à un double monologue.

Chaque salarié s'exprime dans sa langue maternelle.

Cela exige aussi que les parties concernées considèrent cet entretien comme le point focal d'un dialogue permanent et une opportunité d'exprimer les points de vues, tant de la part des managers que des salariés, même si ceux-ci s'expriment déjà au quotidien.

- Dans le cadre des prérogatives du manager, ce dialogue peut révéler des axes de progrès et des actions correctives à mettre en oeuvre. Celles-ci doivent nécessairement comporter une dimension individuelle qui pourrait prendre la forme, entre autres, d'actions de formation, de tutorat ou de travail en équipe. Le management de Thales s'engage à la plus grande transparence dans la définition de ses actions individuelles. En parallèle, la

dimension collective de ces actions sera systématiquement examinée afin de rendre possible un progrès collectif. Celle-ci peut se matérialiser en une meilleure organisation du travail, en une meilleure adéquation des moyens aux objectifs, et en une meilleure coopération. Dans les deux dimensions individuelles et collectives, chacun sera encouragé à tirer les leçons du passé. Pour chacun, cela devra se traduire par des objectifs d'amélioration que le manager s'engage à soutenir et faciliter.

- L'objectif est d'améliorer le travail effectif de chaque salarié et de chaque équipe afin d'accroître progressivement la contribution de chacun à l'équipe, et de chaque équipe à Thales.

Deux approches sont donc d'égale importance :

- L'approche collective, qui résulte du travail en équipe, tirant avantage de l'expérience et de la coopération
- L'approche individuelle axée sur la maîtrise de son poste

Il appartient au management d'assurer une cohérence entre ces deux approches.

- La discussion permet une évaluation plus équilibrée et davantage orientée sur le moyen terme en considérant la tenue globale du poste et pas uniquement l'atteinte des objectifs de l'année précédente et les responsabilités permanentes liées au poste
- Cette nouvelle approche vise à mesurer non seulement la contribution annuelle de chacun mais aussi ses savoir-faire et ses comportements, c'est à dire le degré de maîtrise du poste. Cette approche est donc délibérément orientée vers des résultats durables ainsi que le développement professionnel de chacun.

### **3. Préparation de l'entretien et description du processus**

Les parties signataires reconnaissent que l'entretien annuel d'activité chez Thales fait partie d'une démarche continue. C'est pourquoi cet accord vise aussi la bonne préparation de l'entretien afin de créer un climat d'ouverture et d'éviter une communication unilatérale.

Ainsi l'entretien annuel d'activité, complémentaire de l'entretien de développement professionnel n'est-il que l'étape individuelle d'un processus qui se veut d'abord collectif. C'est un moment privilégié pour examiner et reconnaître les réalisations de l'année, et en même temps identifier les objectifs de l'année à venir ainsi que les moyens et ressources à mettre en oeuvre.

Ce cycle annuel s'organise autour des étapes suivantes :

- Tant la fixation des principaux objectifs collectifs annuels de l'équipe que le rôle de chacun dans l'équipe constituent la première étape. Ces grands objectifs pourront être ajustés en fonction du dialogue au sein de l'équipe au cours de l'année. L'évaluation collective sur l'organisation du travail et des objectifs est à réaliser dans le cadre d'une réunion d'équipe.
- Les objectifs individuels sont ensuite fixés pendant la phase de discussion sur les objectifs de l'entretien annuel d'activité (en même temps que sont réexaminées les responsabilités permanentes du poste), avec pour finalité d'atteindre, autant que possible, un accord. Un salarié a le droit de connaître le rôle qui lui incombe dans la réalisation de ses objectifs, les moyens dont il dispose pour ce faire ainsi que les principaux critères prévus pour l'évaluation.
- Les objectifs doivent être mis à jour et évalués régulièrement.
- L'entretien annuel d'activité s'inscrit dans une démarche continue, l'auto-évaluation individuelle constitue une étape importante de ce processus, à partir de laquelle des propositions d'amélioration, des conseils et directives peuvent être ainsi définis. Ainsi cette auto évaluation sera la base à partir de

laquelle commence le dialogue. Elle devra être communiquée au plus tard au début de la discussion.

- Une action attentive et structurée devra être mise en œuvre préventivement, conforme aux règles en vigueur dans le Groupe, devra être mise en œuvre si le processus devait aboutir à une évaluation individuelle négative.
- Offrant des perspectives à long terme pour chacun et facilitant un déroulement de carrière adapté, cet entretien sera une préparation de l'entretien de développement professionnel.
- Tant l'auto-évaluation que l'analyse écrite formulée par le manager sont accessibles en toute transparence et confidentialité par chacune des parties.
- Une partie de l'évaluation du management repose sur la conduite de l'ensemble de la démarche avec une attention particulière portée à la qualité du processus.

#### **4. L'entretien annuel et les conventions collectives nationales**

Les dispositions réglementaires, les conventions collectives nationales / régionales / locales / ou autres accords collectifs traitant notamment des salaires seront respectés. Le présent accord ne saurait se substituer à aucun accord national préexistant, en particulier, les augmentations générales qui vont continuer d'exister.

#### **5. Procédure d'appel**

La démarche d'entretien annuel d'activité repose entre autres sur l'existence d'un climat de confiance. Néanmoins, il peut survenir des désaccords relatifs à l'évaluation des résultats ou à la démarche elle-même. Pour permettre de résoudre ces désaccords, une procédure d'appel sera mise en place, nonobstant les dispositions des procédures nationales. Cette procédure, annuelle, s'organisera de la manière suivante :

- Les parties s'efforceront de résoudre le désaccord en se réunissant une deuxième fois.

- Dans le cas où elles ne parviendraient pas à un accord, une troisième réunion pourra être organisée, à laquelle chaque partie pourra se faire accompagner de la personne de son choix.
- Un éventuel désaccord persistant pourra, si nécessaire, être transmis par le salarié aux généralistes ressources humaines pour y être enregistré.

Dans le cas où la législation nationale comporterait déjà une procédure d'appel (par exemple, aux Pays-Bas, au RU et en Allemagne), nous invitons les partenaires sociaux de ces pays à les partager au niveau européen, afin d'alimenter la base des bonnes pratiques.

## **6. Procédure d'alerte en cas de dérives importantes**

D'éventuelles dérives significatives dans la mise en œuvre des entretiens pourraient générer l'inquiétude des salariés.

Un dispositif d'alerte sera donc mis en place, sans préjudice des procédures déjà existantes, selon les règles suivantes :

- Dans chaque pays, les partenaires sociaux évoqueront la bonne mise en œuvre de cette procédure d'alerte, qui fera par ailleurs l'objet d'une évaluation périodique.
- Les dispositifs nationaux seront consignés dans une base européenne de bonnes pratiques.
- Le cas échéant, un audit à présenter et discuter au sein de la commission, nationale anticipation, pourra être réalisé pour analyser les différentes campagnes d'entretien annuel d'activité.
- Les parties signataires du présent accord suivront annuellement ces actions.

## **7. Description du poste**

Chaque salarié est en droit de connaître les tâches qui lui incombent et de disposer d'indications claires quant aux différentes pistes susceptibles de le mener à la maîtrise de son poste. Pour mieux comprendre le rôle de chacun deux actions seront menées :

- ▶ Les descriptions des emplois repères seront définies, discutées et suivies avec la commission nationale Anticipation et disponibles dans le système de référence Thales.
- ▶ Dans ce cadre, et autant que de besoin, les responsabilités permanentes du poste seront précisées au cours de l'entretien et mises à disposition de l'équipe.

## **8. Formation**

Des modules de formation seront obligatoirement mis en place à l'intention des responsables afin qu'ils puissent mieux remplir leur mission. Par ailleurs, chaque collaborateur a le droit d'être formé afin de préparer l'entretien du mieux possible.

Thales Université proposera des sessions de formation animées par des responsables R.H. ainsi que des sessions de formation en e-learning.

Ces directives relatives à la formation dans le cadre de l'accord d'entretien annuel d'activité co-existeront avec les accords nationaux.

## **9. Suivi conjoint de l'accord**

- Les parties au présent accord considèrent qu'il est nécessaire d'assurer un suivi régulier et conjoint de la mise en œuvre des principes prévus dans cet accord européen dans les pays européens concernés.

Aussi, chaque année un rapport sera établi par pays et présenté à la Commission Nationale Anticipation afin de mesurer la progression de la réalisation des entretiens annuels d'activité.

Ce rapport portera aussi notamment sur le nombre de formations réalisées par an, le nombre d'entretiens réalisés par an et leur qualité (documentation) et contiendra le nombre de procédures d'appel.

En conséquence, de possibles corrections ou actions d'amélioration pourront ainsi être discutées.

- Echange de bonnes pratiques dans le cadre d'un processus collectif d'amélioration permanente :

Bénéficiant de l'expérience positive de l'accord européen « IDEA », les parties au présent accord souhaitent partager les bonnes pratiques ainsi que les meilleures expériences identifiées dans les pays européens relatives aux thèmes suivants :

- outils, processus et exemples de communications réalisées dans le cadre de la préparation des entretiens annuels d'activité
- expérience de formation réussie à l'entretien annuel d'activité

### **III. Périmètre et validité de l'accord européen**

1. La présente convention s'appliquera au sein des sociétés appartenant au périmètre du Comité d'entreprise européen du groupe Thales telles que visées à l'annexe 1 du présent accord Cette annexe 1 revêt une valeur informative et intégrera de façon automatique les sociétés qui entreront dans le périmètre du Groupe dans les seuls pays déjà couverts par le présent accord.



Les dispositions de cet accord européen ne pourront pas se substituer à des lois nationales, à des règlements ou des conventions en vigueur dans les entités de Thales qui seraient plus favorables aux salariés.

La bonne mise en œuvre de cet accord suppose une bonne coordination entre le Groupe et ses entités nationales, les parties signataires soulignent le besoin d'atteindre un bon niveau de communication entre ses différents niveaux.

2. Les partenaires sociaux de chaque pays compris dans le périmètre du Comité d'entreprise européen appliqueront le présent accord au niveau adapté, en veillant à garantir son application effective au niveau local, dans le respect des réglementations et engagements locaux. Les conditions et moyens de mise en œuvre de cet accord européen, pour des points d'application comme la formation, les descriptions de poste, ou la procédure d'appel, pourront faire l'objet, si nécessaire, à la demande d'une ou des organisations syndicales ou de la Direction, d'un avenant spécifique aux pays.

3. Les parties signataires acceptent que le texte anglais constitue la version officielle autorisée.

Le texte sera traduit dans toutes les langues des pays représentés au Comité d'entreprise européen.

4. Interprétation et litiges :

Les parties conviennent que tout différend relatif à l'interprétation ou à l'application du présent accord devra être soumis à la Commission Européenne d'Anticipation.

La FEM et la Direction du Groupe s'efforceront d'apporter une solution amiable à ces désaccords, dans un délai raisonnable et dans un esprit de coopération.

## 5 - Dispositions finales

Les parties conviennent que les dispositions du présent accord entreront en vigueur à compter de sa date de signature. Cet accord est conclu pour une durée indéterminée. Cet accord pourra être dénoncé par écrit par chaque partie signataire sous réserve du respect d'un délai de préavis de trois mois.

Les signataires peuvent proposer conjointement la révision de l'une des parties ou de la totalité de cet accord. Les révisions proposés remplaceront le texte précédent, dès qu'elles auront été approuvées par la Direction du groupe et la Fédération Européenne de la Métallurgie.

Fait à....., le ...

Pour **le Groupe THALES**

Pour la **FEM**

Yves Barou  
SVP,  
Directeur des Ressources Humaines  
du Groupe

Bart Samyn  
"Deputy"  
Secrétaire Général