

Évaluation de la performance des salariés

-

Expression des Besoins

Suivi du document

Historique des modifications

VERSION	DATE	SOCIETE	INTERVENANTS	OBJET
1a	17/07/2020	CSEC AF	JS DANGLADE	Création
1b	23/07/2020	CSEC AF	JS DANGLADE	Ajout des corrections
1c	27/07/2020	CSEC AF	JS DANGLADE	Modifications
2a	03/09/2020	CSEC AF	JS DANGLADE	Version finale consolidée

Liste de diffusion

VERSION	DATE	SOCIETE	INTERVENANTS	OBJET
1a	21/07/2020	CSEC AF	Julie JOHNSTON Pascale FRASSE SOMBET	Première lecture Corrections / modifications
1b	23/07/2020	CSEC AF	Elise HOBART Gregory GUILLARD	Seconde lecture Corrections / modifications
1c	28/07/2020	CSEC AF	Olivier JULY Philippe LE BIHAN	Analyse Corrections / modifications
2a	03/09/2020	CSEC AF	Julie JOHNSTON Pascale FRASSE SOMBET Elise HOBART Gregory GUILLARD Olivier JULY Philippe LE BIHAN	Version finale Dernière lecture Validation
2a	08/09/2020	CASTELIS	Fabien BALAVOINE Stephen CAZERES	Appel d'offre

Table des matières

1. Préambule.....	4
2. Description du projet.....	4
2.1 Historique.....	4
2.2 Nouveautés et améliorations.....	4
2.3 Délais de mise en œuvre.....	4
3. Description des besoins.....	5
3.1 Accès à l'application.....	5
3.2 Les Utilisateurs.....	5
3.3 Les fiches de postes.....	6
3.4 Les objectifs.....	6
3.5 Workflow de validation des objectifs.....	8
3.6 Évaluation des objectifs.....	10
3.7 Workflow d'une évaluation.....	11
3.8 Évaluation annuelle.....	11
3.9 Workflow d'e-mails et alertes.....	14
3.10 Menu principal.....	14
4. Contraintes techniques.....	14

1. Préambule

Ce document présente un projet à l'initiative du Bureau des Ressources Humaines du CSEC Air France pour la modernisation du suivi et de l'évaluation de la performance des collaborateurs.

Ce recueil des besoins, détaillant le mieux possible l'ensemble des spécificités et fonctionnalités attendues, doit permettre l'élaboration d'un cahier des charges afin de cibler le coût et la durée des développements informatiques, incluant les tests et la mise en production du nouvel outil.

2. Description du projet

2.1 Historique

Une fois par an, à l'aide de documents types au format papier, les managers du CSEC d'Air France évaluent chacun des collaborateurs qu'ils supervisent.

Ce point annuel permet de valider les objectifs de l'année précédente et de fixer les nouveaux objectifs pour l'année à venir.

Les documents types d'évaluations sont complétés par le manager et le collaborateur, puis remis et conservés au service des Ressources Humaines.

2.2 Nouveautés et améliorations

Le CSEC AF souhaite réaliser les évaluations de ses collaborateurs au travers d'une interface web spécifique aux besoins du CSEC. Cette interface sera largement inspirée de l'outil Time2Meet, mis en place et développé par Air France.

Les nouveaux objectifs pourront donner lieux à des interactions plus fréquentes entre le manager et le collaborateur.

Afin d'améliorer la dynamique de travail, les objectifs pourront être fixés et suivis tout au long de l'année par le manager et le collaborateur.

Les objectifs pourront être évalués par le manager et le collaborateur, mais aussi par des collaborateurs tiers désignés sur l'objectif.

2.3 Délais de mise en œuvre

Cette interface doit être opérationnelle d'ici la fin du mois de Novembre 2020 pour permettre la définition des objectifs 2021 et la réalisation des évaluations de l'année 2021.

3. Description des besoins

3.1 Accès à l'application

L'accès à l'application doit se faire à travers une page de connexion permettant l'authentification du collaborateur avec son matricule et un mot de passe personnalisé.

En cas de perte du mot de passe, la page de connexion doit contenir un lien « Mot de passe oublié » qui permettra l'envoi d'un mail avec un lien à usage unique (token) sur l'adresse e-mail du collaborateur. Ce process sera notamment utilisé lors de la première connexion.

Le collaborateur devra redéfinir son mot de passe à chaque utilisation du lien « Mot de passe oublié ».

Le niveau de complexité du mot de passe devra être de 8 caractères minimum, et contenir obligatoirement au moins 1 chiffre, 1 majuscule, 1 minuscule et 1 caractère spécial.

3.2 Les Utilisateurs

Seul les utilisateurs avec un profil « Super utilisateur » pourront créer des utilisateurs et gérer la configuration de l'outil.

La création des utilisateurs se fera par la saisie des informations suivantes : matricule, nom, prénom, date de naissance, e-mail, profil, intitulé du poste* (cf. Fiches de postes).

Les salariés du CSEC Air France seront des utilisateurs avec un profil « Collaborateur ». Ils feront partie d'une seule équipe.

Certains collaborateurs auront le rôle de manager : ils pourront superviser une ou plusieurs équipes de collaborateurs. Ils réaliseront les évaluations annuelles.

** valeur non obligatoire*

3.2.1 Les profils

Nous distinguons donc 2 profils utilisateurs :

- Super Utilisateur

Ce profil de type « administrateur » est réservé à l'usage du Bureau des Elus et des Ressources humaines pour la supervision des évaluations, la création des utilisateurs, des équipes, des fiches de postes et le paramétrage de l'outil.

Ce profil peut accéder à l'ensemble des collaborateurs et consulter leurs objectifs et évaluations.

- Collaborateur

Utilisateur pouvant faire l'objet d'évaluations. Il fait partie d'une seule équipe.

3.2.2 Les rôles

Facultativement, un collaborateur pourra avoir le rôle suivant :

- Manager

Lorsqu'une équipe sera créée, un collaborateur sera désigné « Manager » de l'équipe.

Il ne peut y avoir qu'un seul manager par équipe mais un manager peut superviser plusieurs équipes.

Actuellement il n'y a qu'un seul rôle, mais des évolutions futures pourraient justifier l'ajout de nouveaux rôles.

3.3 Les fiches de postes

Au travers d'un profil « Super Utilisateur », un utilisateur pourra créer, modifier ou supprimer les fiches descriptives des postes.

Une fiche de poste est composée d'un libellé donnant l'intitulé du poste, d'un document PDF (uploadable et téléchargeable). La date de dernière modification ne sera pas modifiable.

Tous les collaborateurs auront accès une page permettant de consulter la liste des fiches de postes, triables soit par ordre alphabétique, soit par date de modification. Ils pourront télécharger le PDF en cliquant sur l'intitulé de la fiche de poste.

3.4 Les objectifs

L'écran de création d'un objectif se compose d'un titre, d'un champ texte long pour une description complète, d'une date de début et de fin, du manager, du collaborateur évalué et facultativement des collaborateurs évaluateurs de l'objectif.

The screenshot shows the 'Time2MEET' interface for creating an objective. At the top, there's a header with the logo, navigation links 'Mes priorités' and 'Mes actions', and a user profile for 'Jacques MUY'. The main form has several sections: a 'Titre de la priorité' field, a 'Description de la priorité' text area with a '10 000' character limit, a 'Rendre la priorité publique' toggle switch, and a 'Collaborateur(s) concerné(s)' section showing 'Jacques MUY' with a profile picture. At the bottom, there are date pickers for 'Date du' and 'au', an 'Évaluateurs' section with an 'Ajouter +' button, and two large buttons: 'Brouillon' and 'Envoyer'.

Il sera possible d'ajouter jusqu'à 5 (paramétrable) évaluateurs via une saisie libre en auto-complétion sur le nom et/ou le prénom (afficher une liste déroulante sélectionnable). Penser à la suppression.

Le collaborateur évalué et son manager seront par défaut « évaluateurs » de l'objectif. Ils pourront être retiré de la liste.

Un « Manager » peut créer des objectifs pour les collaborateurs et équipes qu'il supervise. Il peut les attribuer à une ou plusieurs équipes et à un ou plusieurs collaborateurs.

Le collaborateur évalué devra valider l'objectif soumis par son manager.

Un collaborateur peut se créer ses propres objectifs, son manager devra les valider.

Un objectif pourra être modifié par le collaborateur qui l'a créé jusqu'à ce qu'il soit validé par le manager. Un objectif validé ne peut plus être modifié, sauf par le manager.

Une fois que l'objectif est validé, les « évaluateurs » devront accepter ou refuser d'évaluer l'objectif. Un évaluateur peut consulter l'objectif en « lecture seule » et doit motiver son refus d'évaluer par un commentaire libre.

The screenshot displays the 'Time2MEET' interface for creating a goal. At the top, there is a navigation bar with the logo, 'Mes priorités', 'Mes actions', and a user profile for 'Bérengère Martin'. The main section is titled 'Sécurité des vols'. Below this, there is a 'Description de la priorité *' field containing a detailed text about security culture. To the right of this field is a 'Priorité publique' button. Below the description field is a 'Collaborateur(s) concerné(s) *' section showing a profile for 'Jacques Muy'. At the bottom, there is a date range selector 'Date du *' and 'au *' with calendar icons. To the right of the date selector is an 'Évaluateurs *' section showing a profile of a woman. At the very bottom, there are two large buttons: 'Refuser' (yellow) and 'Accepter' (green).

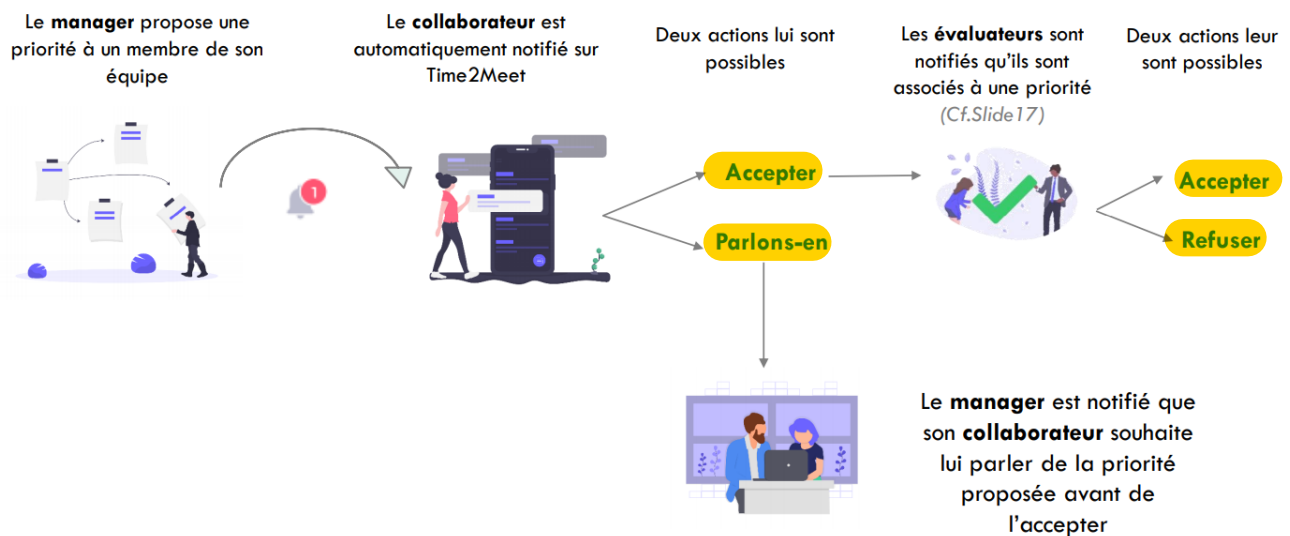
Lorsque l'objectif est créé par le collaborateur, il n'a pas besoin d'accepter l'évaluation ou l'objectif. De même lorsque c'est le manager qui a créé l'objectif.

Une « timeline » (non représenté dans les screenshots) devra synthétiser la vie de l'objectif : création, modifications de la description, ajout/suppression d'évaluateur, acceptation/refus des évaluateurs, indiquer quand l'objectif débute et quand il se termine en fonction des dates prévues, indiquer si les évaluations ont été effectuées par les évaluateurs, indiquer quand l'évaluation d'un objectif est annulée pour un évaluateur en raison du dépassement des délais prévus.

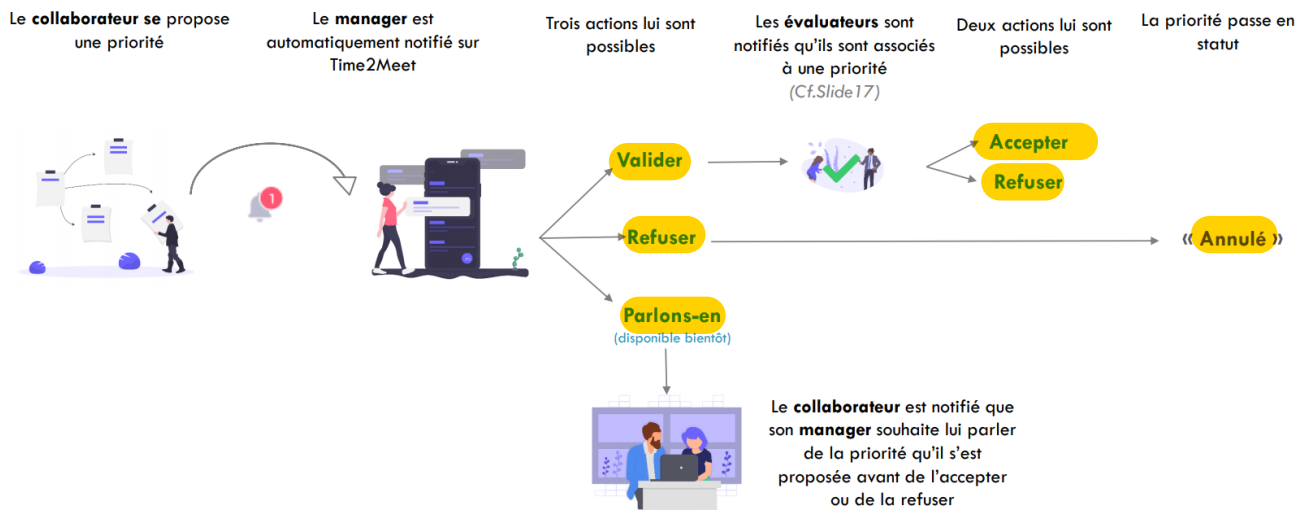
Un historique des modifications, en dehors de la timeline, doit être affiché sur la fiche de l'objectif, permettant de savoir qui est intervenu, quand et sur quoi : valeurs d'origine / valeurs modifiées.

3.5 Workflow de validation des objectifs

COLLABORATEUR – LE WORKFLOW D'ACCEPTATION



MANAGER – LE WORKFLOW DE VALIDATION



Les objectifs auront, dans l'ordre logique, les statuts suivants :

- 1 - **Brouillon** : permet de conserver un objectif en cours de rédaction. Les objectifs dans ce statut ne sont visibles que par leur créateur.
- 2 - **A Valider** : lorsqu'un objectif est soumis il doit être validé pour pouvoir être évalué. Lorsqu'un objectif reste « A valider » mais atteint sa date de fin, il est Annulé.
- 3 - **Validé / Refusé / Parlons-en** : « Parlons-en » permet de signaler au manager ou au collaborateur qu'il est nécessaire d'avoir un entretien avant de pouvoir décider de valider l'objectif. Seul le manager peut le refuser.
- 4 - **A évaluer** : lorsqu'un objectif validé a atteint sa date de fin, il devient « A évaluer ».
- 5 - **Annulé / Évalué** : Si l'évaluation n'est pas faite dans un délais de 30 (paramétrable) jours après la date de fin, l'évaluation de l'objectif sera Annulé.

Un objectif ne peut pas être supprimé, il passera en annulé.

Le délais de 30 jours après la date de fin qui devra déclencher le statut « **Annulé** » sera paramétrable via un « **Super Utilisateur** ».

3.6 Évaluation des objectifs

The screenshot displays the 'Time2MEET' interface for evaluating a priority objective. The main section is titled 'Sécurité des vols' and includes a description of the priority, the concerned collaborator (Jacques Muy), and a list of evaluators (Bérengère MARTIN, Philippe LECLERC, Amin ADDA). The interface also shows a date range for evaluation and a list of evaluation criteria. The right sidebar contains the 'Évaluation' section with a feedback form and a list of evaluation options.

Sécurité des vols

Description de la priorité

Contribuer de par ses actions et sa posture aux démarches "Culture de sécurité". Respecter les 5 fondamentaux : Passage de consignes/ réitération/anti FOD/ alignement des pratiques et de la documentation/gestion de l'interruption de tâches. Faire remonter systématiquement les

Priorité publique

Collaborateur(s) concerné(s)

Jacques Muy

Date du * 00 / 00 / 00

au * 00 / 00 / 00

Évaluateurs

Bérengère MARTIN

Philippe LECLERC

Amin ADDA

Historique

Évaluation

0 3 jour(s) avant la clôture de l'évaluation

La priorité a atteint sa date de fin. Les évaluateurs auront jusqu'au [XX mois_en_entier AAAA] pour l'évaluer. Les résultats seront visibles lorsque tous les évaluateurs auront envoyé leur évaluation.

Brouillon

Valider

Évaluation

1. Feedback *

Ajouter un commentaire à l'évaluation

2. Évaluation *

☐ Performance exceptionnelle

☐ Priorité réalisée au-delà des attentes

☐ Priorité réalisée conformément aux attentes

☐ Priorité en partie réalisée

☐ Priorité non réalisée

☐ Évaluation impossible

L'évaluation d'un objectif consiste à donner un commentaire libre ainsi que l'une des notes suivantes :

- Performance exceptionnelle (A produit des résultats inattendus / A révélé un potentiel / A réussi malgré un contexte difficile)
- Priorité réalisée au-delà des attentes
- Priorité réalisée conformément aux attentes
- Priorité en partie réalisée
- Priorité non réalisée
- Évaluation impossible (Exemple : Absence de longue durée du collaborateur / Manque d'éléments pour évaluer)

Au fur et à mesure des évaluations, le collaborateur et le manager pourront voir quels évaluateurs ont procédé à l'évaluation, sans avoir accès au contenu de celle-ci.

Le contenu des évaluations ne sera visible que lorsque tous les évaluateurs auront procédé à l'évaluation, ou lorsque la date de fin d'évaluation aura été dépassé.

Les évaluateurs tiers ne verront que le contenu de leurs évaluations, il n'auront pas accès à celles des autres évaluateurs.

3.7 Workflow d'une évaluation

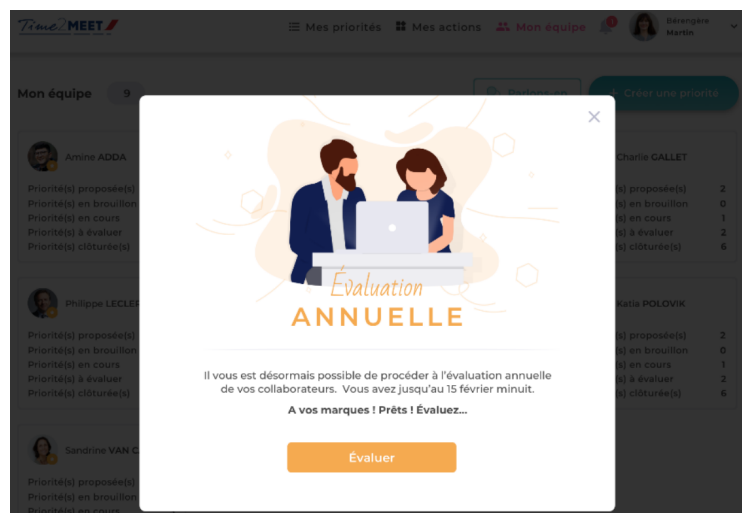
L'EVALUATION— LE WORKFLOW



3.8 Évaluation annuelle

Une période d'évaluation annuelle doit être paramétrable via le profil « Super Utilisateur » qui indiquera une date de début et de fin.

Les managers seront informés par une popin à la connexion, dès le début des évaluations annuelles et jusqu'à la fin de celles-ci, tant qu'il leur reste des collaborateurs à évaluer.



Le manager arrive sur l'écran de son équipe, il visualise chaque collaborateur sous forme de « vignettes » récapitulatives et peut commencer ou continuer l'évaluation annuelle.

Mon équipe 9

Parlons-en + Créer une priorité

Collaborateur	Priorité(s) proposée(s)	Priorité(s) en brouillon	Priorité(s) en cours	Priorité(s) à évaluer	Priorité(s) clôturée(s)
Amine ADDA	2	0	1	2	6
Thomas ADJAMIDIS	2	0	1	2	6
Benjamin CASTENO	2	0	1	2	6
Charlie GALLET	2	0	1	2	6
Philippe LECLERC	2	0	1	2	6
Mélanie LOGIRA	2	0	1	2	6
Jacques MUY	0	1	0	2	5
Katia POLOVIK	2	0	1	2	6
Sandrine VAN CAREERTA	0	0	0	0	0

Un picto permet d'identifier si l'évaluation est à l'état de brouillon (en cours), terminée, ou à faire. Un filtre permet de masquer les évaluations annuelles terminées.

En cliquant sur une des « vignettes », le manager peut visualiser l'ensemble des objectifs du collaborateur, compléter les évaluations des objectifs sur lesquels il est évaluateur et procéder à l'évaluation annuelle.

ÉVALUATION ANNUELLE Aide à l'évaluation

L'évaluation annuelle prend en compte la réalisation des priorités mais aussi d'autres éléments tels que, la tenue du poste, le savoir-être, les compétences...

1. Feedback

Ajouter un commentaire à l'évaluation

2. Évaluation

Une année exceptionnelle

Une année à l'échelle de la performance

Lors de l'évaluation annuelle, le manager visualise un tableau de synthèse des évaluations des objectifs du collaborateur évalué.

Synthèse des priorités

Synthèse des évaluations • Manager • Collaborateur • Évaluateur tiers

Titre des priorités concernées	Performance exceptionnelle	Au-delà des attentes	Conformément aux attentes	En partie réalisé	Non réalisé
Sécurité des vols			•		
Amélioration de la qualité			•	•	
Système de remontées d'...		•	•	•	
Fiabilité des résultats en...			•	•	
Fiabilité des résultats en...			•		
Noter				•	•
Traitement et gestion des...	•	•	•		
Procédures		•	•		
Tracabilité de l'activité en...			•	•	•
Tracabilité de l'activité en...			•		

ÉVALUATION ANNUELLE Aide à l'évaluation

L'évaluation annuelle prend en compte la réalisation des priorités mais aussi d'autres éléments tels que, la tenue du poste, le savoir-être, les compétences...

1. Feedback

Ajouter un commentaire à l'évaluation

2. Évaluation

Une année exceptionnelle

Le manager indique un commentaire libre et note le collaborateur pour l'ensemble de l'année en choisissant l'une des valeurs suivante :

2. Évaluation

☐ Une année exceptionnelle

☐ Une année à forte valeur ajoutée

☒ Une année concluante

☐ Une année en partie concluante

☐ Une année non concluante

☐ Évaluation impossible

Le manager peut enregistrer l'évaluation en tant que brouillon pour y revenir plus tard, ou bien la valider définitivement.

Le manager peut consulter les synthèses d'évaluations des années précédentes.

3.9 Workflow d'e-mails et alertes

Le manager ou le collaborateur sera alertés lorsque :

- des nouveaux objectifs sont proposés
- un objectif est accepté, refusé ou mis en « parlons-en »
- il est désigné évaluateur sur un objectif
- un évaluateur refuse dévaluer un objectif

Ces alertes doivent apparaître dans l'interface et feront l'objet d'un mail de synthèse qui sera envoyé de façon hebdomadaire.

X jours avant la date de début des évaluations annuelles, un rappel par mail est envoyé à tous les managers. Un autre mail sera adressé le jour du début des évaluations annuelles.

3.10 Menu principal



En tant que manager j'ai un menu « Mon équipe » ou « Mes équipes » me permettant d'accéder à l'ensemble des collaborateurs de chaque équipe.

En tant que manager je peux filtrer sur le nom d'un collaborateur faisant parti d'une de mes équipes.

Tous les collaborateurs ont un picto d'alerte (cloche) qui permet d'accéder aux alertes citées précédemment : objectif « à valider », objectif « à évaluer », « parlons-en », etc...

Une alerte sera considérée comme « nouvelle » tant qu'elle n'aura pas été consultée en détail ou cliquée.

Tous les collaborateurs retrouvent leurs objectifs personnels dans le menu « Mes objectifs » (ici indiqué « Mes priorités »).

En tant que collaborateur ou manager je retrouve dans « Mes actions » les évaluations que je dois accepter ou évaluer.

4. Contraintes techniques

L'application développée devra fonctionner dans un environnement LAMP et être orientée objet pour répondre aux principes MVC, incluant un gestionnaire de template type Twig.

L'application web doit être utilisable sur PC, tablettes et smartphone. Sous MacOS (Safari), Windows (Firefox/Chrome) et Android.

Le code source devra être commenté autant que possible pour en simplifier la maintenance.

L'application sera hébergée sur les serveurs du CSEC AF. Elle sera fournie libre de droit et d'accès pour toutes modifications ultérieures par le CSEC AF ou le tiers de son choix.

Tous les mails envoyés devront contenir un lien permettant d'accéder directement à l'application.

Une page de gestion des paramètres permettra à un « Super Utilisateur » de les modifier : chaque paramètre sera identifié par un nom, une valeur et une description.

La partie évaluation d'un objectif ou évaluation annuelle devra être paramétrable par un « Super Utilisateur » sous forme de formulaire : libellé du champ, type de champ, valeurs, etc. (attention aux historiques)

Évaluation

1. Feedback *

Ajouter un commentaire à l'évaluation

2. Évaluation *

- ☐ Performance exceptionnelle
- ☐ Priorité réalisée au-delà des attentes
- ☐ Priorité réalisée conformément aux attentes
- ☐ Priorité en partie réalisée
- ☐ Priorité non réalisée
- ☐ Évaluation impossible

Brouillon

Valider