

Les entretiens professionnels et individuels

Ces deux entretiens sont de formidables outils de management ! Ils permettent notamment de :

- Développer et valoriser les compétences des salariés
- Partager les enjeux de l'entreprise
- Donner du sens au travail
- Améliorer la performance économique et sociale de l'entreprise.

Différences

Entretien professionnel	Entretien individuel
<p>Obligatoire</p> <p>Obligation de réalisation : tous les 2 ans minimum* et au retour d'activité après congés maternité, arrêt longue maladie...Cf. point de vigilance page 2 + réalisation d'un état des lieux à 6 ans</p> <p>Support distinct de l'entretien individuel Information dès l'embauche et obligation d'information sur CPF/abondement-CEP-VAE</p> <p>Un compte-rendu écrit de l'entretien doit être établi et une copie remise au salarié</p> <p>*périodicité pouvant varier selon Convention Collective</p> <p>Si refus de signature du salarié – valable quand même, faire signer le fait que l'entretien a été réalisé, remis en main propre</p>	<p>Facultatif</p> <p>Obligation de réalisation : aucune</p> <p>A l'initiative de l'employeur, fait partie de la politique RH, du management</p> <p>Egalité de traitement- si mise en place : cela doit être pour tous les salariés</p> <p>L'employeur doit prévenir de la mise place du système d'évaluation</p> <p>Le salarié ne peut alors refuser de participer à l'entretien</p> <p>L'écrit n'est pas obligatoire mais recommandé</p> <p>Si refus de signature du salarié – valable quand même, faire signer le fait que l'entretien a été réalisé, remis en main propre</p>
<p>Gestion des Ressources Humaines : Formidable outil de gestion des compétences Définition du plan de développement des compétences et anticipation des évolutions</p>	<p>Gestion des Ressources Humaines : Formidable outil de reconnaissance notamment verbale, d'évaluation du salarié et de transparence quant aux attendus / objectifs Aide à une politique salariale cohérente et aux possibilités d'évolution</p>
<p>Posture d'accompagnateur du N+1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formaliser les souhaits du salarié, son projet professionnel 2. Expression des besoins en matière de compétences, de qualification, de formation 	<p>Posture d'évaluateur du N+1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer le salarié sur la réalisation de son travail (évaluation par son responsable) 2. Évaluer le salarié sur ses savoir-être, son comportement au travail, son engagement
<p>Sujets abordés :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emploi, motivations, compétences 2. Qualification, formation, employabilité, développement des compétences 	<p>Sujets abordés :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bilan de l'année passée, objectifs de l'année à venir, moyens nécessaires, plan de progrès 2. Motivations, organisation et charge de travail
<p>Fonction d'amélioration et d'orientation : Permet au collaborateur de réfléchir à son projet professionnel dans l'entreprise Trouver avec le salarié des pistes pour qu'il se sente mieux dans son poste via des formations D'élaborer le plan de développement des compétences de l'entreprise en collectant les besoins et les souhaits de formation des salariés en fonction de la stratégie de l'entreprise</p>	<p>Fonction d'évaluation Fonction de communication : dialoguer sur le contexte de l'entreprise et les apports/conséquences sur le service de l'activité de l'individu Fonction d'orientation : anticiper les perspectives d'évolution</p>

En pratique

Comment faire ?

- Mettre à l'écrit le projet d'entreprise, du service (structurer le projet)
- Remettre la trame 15 jours avant l'entretien au salarié ainsi que la trame du dernier entretien si existant (+ note avec les critères d'évaluation pour l'entretien individuel)
- Préparer la trame en amont par le N+1 et par le salarié
- Utiliser la fiche de poste pendant l'entretien
- Remplir la grille entretien professionnel et/ou entretien individuel pendant l'entretien, la mettre au propre dans la journée
- La faire signer rapidement au salarié et lui en remettre une copie

Point de vigilance sur les objectifs évalués et fixés dans les entretiens individuels :

Le code du travail énonce que « les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (art L1222-3 aliéna 3) et les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (art L1222-2). Cette disposition a pour but de rappeler la nécessaire objectivité des critères d'évaluation pour prévenir tout risque discriminatoire. Dès lors que l'on introduit des critères comportementaux, l'appréciation devient plus complexe et suscite des risques de litiges (Ex : « faire face à la réalité et être transparent », « bien résister au stress » ne sont pas des critères compatibles avec une évaluation objective). Attention donc à les utiliser avec objectivité ! Cet entretien n'est pas un réquisitoire contre le travail du salarié lors de l'année écoulée, mais une discussion entre le manager et le salarié, afin de trouver conjointement les moyens pour rendre meilleure la relation de travail, fixer les objectifs et/ou valoriser le travail accompli. Cet entretien doit être le reflet de la réalité permettant d'objectiver les valorisations salariales notamment.

Point de vigilance sur la finalité et la temporalité des entretiens professionnels :

En aucun cas, ils ne sont un entretien d'évaluation et c'est pour cela que le support doit être distinct de l'entretien individuel.

Si la loi prévoit une fréquence minimum tous les 2 ans, les conventions collectives peuvent modifier cette fréquence. Par ailleurs :

« L'employeur doit également recevoir systématiquement en entretien professionnel les salariés de retour de congé maternité, paternité ou d'adoption ; de congé parental, d'un congé sabbatique ou d'une période de mobilité volontaire ; qui reprennent un travail à temps plein après une activité à temps partiel ; à l'issue d'un mandat syndical ; ayant été absents du fait d'un long congé maladie ».

Le salarié peut faire la demande d'un entretien professionnel avant sa reprise.

Risque en cas de non-réalisation : Des sanctions, abondement du CPF (+ de 50 salariés) et dommages et intérêts (Cf. jurisprudence).

En conclusion :

La réalisation des entretiens n'est pas une fin en soi. C'est leur exploitation qui est essentielle.

Cela va permettre de définir le plan de développement des compétences (plan de formation), guider les choix d'évolutions professionnelle et salariale, tout en motivant et valorisant les salariés.