



Les entretiens de parcours professionnels



Les entretiens individuels

Ces deux entretiens sont de formidables outils de management mais les objectifs ne sont pas les mêmes ! Ils permettent s'ils sont correctement réalisés et suivis de :

- Analyser, développer et valoriser les compétences des salariés en lien avec les évolutions
- Partager les enjeux de l'entreprise et les perspectives possibles
- Donner du sens au travail
- Améliorer la performance économique et sociale de l'entreprise

Différences

Entretien de parcours professionnel	Entretien individuel
Obligatoire Obligation de réalisation : - 1 entretien dans l'année qui suit l'embauche - 1 entretien périodique tous les 4 ans minimum* - 1 entretien de retour après absences longues (si pas d'entretien dans les 12 derniers mois) - 1 entretien de mi-carrière (dans les deux mois suivant la visite médicale des 45 ans) - 1 entretien renforcé (dans les 2 années précédant les 60 ans) + Réalisation d'un état des lieux - bilan à 8 ans • Support distinct de l'entretien individuel • Information dès l'embauche et obligation d'information sur CPF/abondement-CEP • Un compte-rendu écrit de l'entretien doit être établi et une copie remise au salarié *périodicité pouvant varier selon Convention Collective Si refus de signature du salarié – valable quand même, faire signer le fait que l'entretien a été réalisé, remis en main propre	Facultatif Obligation de réalisation : aucune • A l'initiative de l'employeur, fait partie de la politique RH, du management • Egalité de traitement - si mise en place : cela doit être pour tous les salariés • L'employeur doit prévenir de la mise place du système d'évaluation • Le salarié ne peut alors refuser de participer à l'entretien • L'écrit n'est pas obligatoire mais recommandé Si refus de signature du salarié – valable quand même, faire signer le fait que l'entretien a été réalisé, remis en main propre
Gestion des Ressources Humaines : • Très bon outil de gestion et d'anticipation des besoins en compétences, de dialogue social, et de prévention de l'usure professionnelle. • Définition du plan de développement des compétences, de carrière et anticipation des évolutions. • Accompagnement des trajectoires professionnelles.	Gestion des Ressources Humaines : • Très bon outil d'évaluation du salarié et de pilotage des objectifs. • Permet la reconnaissance notamment verbale du salarié et la transparence quant aux attendus / objectifs. • Aide à une politique salariale cohérente et aux possibilités d'évolution.

Posture d'accompagnateur du N+1	Posture d'évaluateur du N+1
1. Formaliser les souhaits du salarié, son projet professionnel et clarifier les évolutions envisageables dans l'entreprise 2. Analyser les compétences mobilisées et nécessaires du salarié et formaliser les besoins en matière de compétences, de qualification, de formation, de reconversion 3. Informer sur les possibilités du CPF, de son abondement, du CEP et des dispositifs tels que la VAE, la retraite progressive... 4. Anticiper, dialoguer et améliorer la QVCT – Prévenir l'usure professionnelle en accompagnant les parcours	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
Sujets abordés : 1. Compétences et qualifications emploi actuel et les évolutions possibles 2. Parcours professionnel et perspectives (évolution métiers...) 3. Besoin de formation, employabilité, usure professionnelle, développement des compétences, projet personnel 4. Souhaits d'évolution interne et externe (VAE...) 5. Information CPF et CEP + Maintien en emploi et fin de carrière	Sujets abordés : 1. Bilan de l'année passée, objectifs de l'année à venir, moyens nécessaires, plan de progrès 2. Motivations, organisation et charge de travail
Fonction d'anticipation, d'amélioration, de prévention, de communication et d'orientation qui permet : Au collaborateur de réfléchir à son projet professionnel interne ou externe et à son supérieur /RH de l'accompagner dans son parcours professionnel. Trouver avec le salarié des pistes pour qu'il ait les compétences nécessaires et qu'il se sente bien dans son poste actuel ou à venir via des formations, des aménagements et/ou des mobilités si envisageables. 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 et des évolutions des métiers.	Fonction d'évaluation : Mettre en perspective les résultats du salarié, valoriser ses points forts, savoir s'il a atteint les objectifs qui lui avaient été fixés, si des problèmes sont à signaler dans son attitude ou son travail et fixer les objectifs de l'année à venir. Fonction de communication : Dialoguer sur le contexte de l'entreprise, les moyens nécessaires à l'atteinte des résultats, les apports et les conséquences de l'activité du salarié sur le service et le résultat global. Fonction d'orientation : Anticiper les perspectives d'évolution au regard des évaluations.

En pratique

Comment faire ?

- Mettre à l'écrit le projet d'entreprise, du service, les évolutions métiers (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 responsable hiérarchique et par le salarié
- Utiliser la fiche de poste pendant l'entretien
- Remplir la trame de l'entretien de parcours professionnel et/ou d'entretien individuel pendant l'entretien, la mettre au propre dans la journée
- La faire signer rapidement au salarié et lui en remettre une copie
- Prévoir un plan d'actions et le piloter
- Avoir un outil de suivi pour être capable de programmer aux bonnes dates les entretiens obligatoires (EPP) et être conforme au cadre légal.

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 de parcours professionnels (EPP) :

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 4 ans pour les entretiens de parcours professionnel et les EPP spécifiques, les conventions collectives peuvent modifier cette périodicité et renforcer les obligations.

Par ailleurs l'employeur doit recevoir en entretien de parcours professionnel le salarié de retour de longue absence, avant sa reprise, si le salarié en fait la demande.

Risque en cas de non-réalisation : Des sanctions, abondement du CPF (+ de 50 salariés) et dommages et intérêts (Cf. jurisprudence) en cas de contentieux sur l'obligation d'adaptation (L6321-1) notamment.

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), accompagner les parcours professionnels, guider les choix d'évolutions professionnelle et salariale, tout en motivant et valorisant les salariés.