|  |  |
| --- | --- |
| Mission 1 – Sensibiliser les responsables aux entretiens | Capture d’écran |
| Durée : 50’ | Homme avec un remplissage uniou Deux hommes avec un remplissage uni | Source |

La société Sacardi fabrique de la maroquinerie de luxe. Elle a été créée par M. Sacardi et elle emploie 45 personnes.

Depuis quelques mois trois salariés ont quittés l’entreprise.

* Un magasinier a été licencié pour incompétences professionnelles. Ce dernier intente, à présent, un procès pour licenciement abusif et la société rencontre quelques difficultés pour justifier les reproches qui lui sont faits.
* Deux salariés particulièrement compétents ont démissionné en expliquant l’impossibilité d’évoluer dans leur poste et le manque de formations proposées pour évoluer.

Pour M. Sacardi, ces départs sont un échec de l’entreprise. Le premier illustre un problème de recrutement et les deux autres une incapacité à intégrer et fidéliser le personnel. Ces échecs ont un coût économique et social car ils perturbent les services et les équipes et imposent un recrutement long et coûteux en temps et en énergie.

Jusque à présent la société n'a jamais organisé d'entretiens avec ses salariés, mais à la suite de ces départs, non prévus, l’avocat en droit social de l’entreprise demande la mise en place d’entretiens professionnels pour se conformer à la loi. M. Sacardi souhaite institutionnaliser des entretiens d'évaluation périodiques pour identifier les difficultés professionnelles des salariés et pouvoir mettre en place des réponses adaptées.

M. Sacardi a fait part de ses intentions aux directeurs de service afin qu’ils organisent des entretiens professionnels avant le 31 décembre et des entretiens d’évaluation au 1er semestre de l’année prochaine. Lors de cette réunion, les directeurs ont exprimé leurs réserves et se sont plaints de la surcharge de travail occasionnée. Par ailleurs ils ne voient pas l'intérêt de réaliser deux entretiens (professionnel et évaluation) et ils demandent à regrouper les deux entretiens.

Il apparaît nécessaire de rappeler aux responsables de service la finalité des entretiens, les modalités d'organisation et les pièges à éviter.

**Travail à faire**

À l’aide des informations transmises dans les **documents 1** à **3**, justifiez, dans une note aux directeurs de services, la mise en place des entretiens professionnels et des entretiens d’évaluation.

**Doc. 1  Résumé des propos de M. Sacardi à ses directeurs**

« Nous devons anticiper et identifier le plus tôt possible les dysfonctionnements personnels et professionnels pour les solutionner avant d'en arriver à des conflits, des licenciements ou des démissions.

Les licenciements peuvent être anticipés par une évaluation rationnelle des salariés et les démissions peuvent être évitées en identifiant mieux les besoins et les attentes des salariés dans l’entreprise à l’aide d’entretiens professionnels. ».

# Doc. 2  Différence entre entretien professionnel et entretien individuel

*Source :* [*Différences entre entretien individuel et entretien professionnel (kpbgestion.fr)*](https://www.kpbgestion.fr/blog/assistance-rh/entretien-professionnel-entretien-individuel-vos-obligations-en-tant-qu-employeur.html)

Si **l’entretien d’évaluation annuel n’est pas obligatoire,** sauf **accord de branche** ou d’entreprise,**l'entretien professionnel l'est depuis mars 2014, quel que soit la taille de l'entreprise.**

**1. Qu'est-ce que l'entretien professionnel ?**

Depuis le 7 mars 2014, chaque salarié doit être informé, dès son embauche, qu’il bénéficie **tous les deux ans** d’un **entretien professionnel**à l’**initiative de son employeur.**

L’entretien professionnel est consacré **aux perspectives d’évolution professionnelle du salarié,** notamment en termes de **qualifications et d’emploi.** […] Il permet d’**entretenir la motivation de chaque salarié, d’identifier ses besoins d’accompagnement et/ou de formation, et de l’impliquer dans la construction et la gestion de son parcours.** Il prépare le**salarié à être acteur de son évolution professionnelle.**

**2. L'entretien annuel d'évaluation**

L'entretien annuel d'évaluation, quant à lui, **n'a pas de caractère obligatoire sauf accord de branche ou d'entreprise. Il** est réalisé **tous les ans**. Il s'agit d'une **évaluation du salarié,** basée sur son apport à l'entreprise. Il permet de **faire le bilan de l’année écoulée** (**missions et activités réalisées au regard des objectifs fixés, difficultés rencontrées, points à améliorer…) et de fixer les objectifs professionnels et les moyens à mettre en œuvre pour l’année à venir**

**3. Enjeux**

[…] Il faut bien considérer que ces **2 entretiens sont très importants dans le cadre de vos relations avec vos salariés.** Ils représentent véritablement l'occasion pour l'employeur et le salarié **de faire le point sur les attentes et perspectives** de chacun et de **pouvoir échanger dans une perspective à moyen et long terme**. Ces deux entretiens constituent de **véritables leviers de motivation** dans une **perspective de collaboration**.

# Doc. 3  Entretien annuel d’évaluation : les erreurs du manager à éviter

**L*a réussite de l’entretien annuel dépend aussi du professionnalisme du manager***, et de sa capacité à apprécier, au cas par cas, l’activité professionnelle de chacun de ses collaborateurs.

## ****Erreur 1 : se passer de préparation****

Bien souvent, l’entretien n’a lieu qu’une fois par an, c’est pourquoi il est primordial que celui-ci soit riche en contenu pour discuter, analyser, réfléchir et proposer ensemble des solutions. Pour cela, un seul moyen : la préparation.

Pour vous y aider, il peut être très utile de tenir un dossier par salarié. Vous pouvez y indiquer les principales réalisations de l’intéressé, des notes concernant ses **compétences**, des **points positifs** et des **domaines d’amélioration**. En plus de l’analyse pure et dure des résultats confrontés aux objectifs, ce « journal de bord » vous permettra une analyse plus fine du profil de chacun et montrera à votre interlocuteur que vous vous êtes penché sur son cas personnel.

## ****Erreur 2 : prévenir son salarié trop tardivement voire pas du tout****

Du fait de l’importance de cet entretien, **prévenir un salarié la veille risque d’être mal perçu par ce dernier**... Vous devez éviter ce genre d’écueils. Il n’est jamais agréable d’avoir le sentiment d’être pris « par surprise ». Il risquerait de se sentir lésé, ce qui pourrait remettre en cause la confiance qu’il a en vous. Ensuite, vous réduisez son délai de réflexion voire l’empêchez de s’y préparer.

## ****Erreur 3 : commencer par aborder les points négatifs en début d’entretien****

C’est un principe de communication de base dans une relation hiérarchique. Lors d’un débriefing, d’un compte rendu ou d’une évaluation qui met en scène un évaluateur et un évalué, il convient de **toujours débuter en insistant sur ce que s’est bien passé**, avant d’aborder les difficultés ou éventuelles critiques. Si vous amorcez la discussion en mettant en avant les points négatifs, votre interlocuteur risque de se replier et d’être dans l’embarras, peu propice à un échange constructif. À l’inverse, commencer par les points positifs le met en confiance, et **crée une atmosphère positive et détendue** plus favorable à la communication. Il sera ensuite plus enclin à admettre ses difficultés et à accepter les critiques éventuelles.

## ****Erreur 4 : se cantonner à une discussion sans ligne directrice****

Vous devez, dès le début de l’entretien annuel, **fixer un cadre**, en exposant clairement les thèmes abordés, qui a la parole, à quel moment et combien de temps cela va durer. En procédant de la sorte, et si votre préparation est bonne, aucun risque de vous aventurer dans une discussion qui n’aurait rien à voir avec l’ordre du jour. **Restez focalisé sur votre objectif**, en recadrant la discussion si vous l’estimez nécessaire.

## ****Erreur 5 : faire l’impasse sur les objectifs de l’année à venir****

La fixation des objectifs est une étape essentielle de l’entretien annuel. Pour s’investir dans son travail et donner le meilleur de lui-même, il a besoin d’être rassuré et surtout de savoir où il va. Les objectifs doivent être ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables et compatibles, pour créer les meilleures conditions de la motivation.

## ****Erreur 6 : négliger le suivi****

L**’entretien annuel doit déboucher sur des mesures concrètes et des engagements** qui doivent être consignés par écrit dans un compte-rendu du manager, accepté et signé par le salarié. Pour que ce temps passé ait un sens, il va de soi qu’un**suivi rigoureux s’impose**, afin de veiller à la mise en application de ces mesures.

## ****Erreur 7 : monopoliser la parole lors de l’entretien****

**L’entretien annuel n’est pas à sens unique.** Certes, c’est à vous de mener l’entretien mais c’est aussi une occasion pour votre salarié de s’exprimer, en toute liberté, pour vous faire part de tout ce qui concerne son activité. Comme lui, vous devez être à l’écoute et son temps de parole devra au moins être égal au votre.

**Réponses**

À l’aide des informations transmises dans les **documents 1** à **3**, justifiez, dans une note aux directeurs de services, la mise en place des entretiens professionnels et des entretiens d’évaluation.